جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

تخصص: إدارة المؤسّسات

بعنوان:

تحليل متغيّر الاتّصال في السّيرورة الاستراتيجيّة
دراسة حالة مؤسسة كوندور

إعداد الطالبة:
بلفضيل أمينة كلثوم

تحت إشراف:
أ. حروش رفيقة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
مباركة سواكري	أستاذ	جامعة الجزائر 3	رئيسا
رفيقة حروش	أستاذ	جامعة الجزائر 3	مشرفا
طرفاني عتيقة	أستاذ	جامعة الجزائر 3	عضوا
كرميش آمال	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر3	عضوا
خليد عائشة	أستاذ	جامعة البليدة	عضوا
زرّوخي فيروز	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	عضوا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يحب ربنا تبارك وتعالى ويرضى، اللهم لك الحمد لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك، اللهم صل وسلم وبارك على عبدك ورسولك محمد

أما بعد

أشكر الله تعالى وأحمده على توفيقي لإكمال هذه الأطروحة، وأحمده أن سخّر لي من الأساتذة الرّائعين والزّملاء المخلصين الذين لم يبخلوا لا بجهد ولا بعلم وخصّصوا وقتهم لإعانتي على انهاء هذا العمل، جعلها الله في ميزان حسناتهم صدقة جارية، أوليس زكاة العلم مشاركته...حفظهم الله أجمعين

أحمد الله تعالى على نعمة أفضل والدين

وأشكر والدتي الغالية الّتي حرصت دائما على أن تكون أولويّتي دراستي ونجاحي

ووالدي الغالي سندي الّذي دعمني ماديا ومعنويا

أشكر عائلتي وأقربائي الّذين لا يسعني أن أحصيهم فردا فردا، والذين دعموني بالدّعاء وفرحوا بإنجازاتي دائما

خالص الشّكر والتّقدير لمشرفتي التي قبلت بتأطير أطروحتي وكانت صبورة معي رغم تقصيري، وحرصت دائما على تشجيعي ودعمي بما أحتاج

إلى أطيب إنسانة الأستاذة حروش رفيقة

ومسك الختام، أتقدّم بخالص شكري لملهمتي، قدوتي، ومن نقل شغف وحبّ هذا الميدان لي، والتي كانت أحد الأسباب الرّئيسيّة في مواصلتي للدراسات العليا

الأستاذة الأعز على قلبي، أمّي الثّانية، الأستاذة سواكري مباركة

الإهداء

أهدي عملي هذا للوالدين الكريمين اللّذين انتظرا ثمرة جهدي طويلا حفظهما الله تعالى

لصديقاتي سندي أخواتي اللاّتي رزقني الله بهن

براهيمي نسرين، سحنون إيمان، طرفاية فاطمة الزّهراء

لمشرفي الثّاني خليفاتي رضوان

ولكلّ محبّ للعلم ممّن أرجو أن يستفيد من عملي هذا

الملخص:

تنبع أهميّة هذه الدّراسة، من أنّها كانت نتيجة اهتمام بميدان الإدارة الاستراتيجية، ورغبة ملحّة في فهم شق منها بقي غامضا بالنسبة لنا هو تنفيذ الإستراتيجية، فهي محاولة لتحليل على مستوى دقيق تنفيذ الاستراتيجيّة عبر التّركيزعلى متغير الاتصال في السّيرورة الاستراتيجيّةبشتّى صوره ومختلف تجلياته البشرية، التّنظيمية، وحتى الإلكترونية.

فهدفنا عبر هذه الدّراسة في البداية، تمثّل في القيام بمراجعة أدبيّة تسمح لنا بإيضاح معالم أهم تيّارين بحثيين في ميدان الإدارة الاستراتيجيّة، أبحاث محتوى الإستراتيجية وأبحاث سيرورة الإستراتيجية، من حيث منطلقاتهما المعرفيّة ومراكز التّحليل لكلّ منهما، ثم ركزنا في البحث على الجانب الذي رغبنا في استكشافه بشدّة وهو تنفيذ الإستراتيجية، والذي تمّت دراسته عبر تحليل متغير الاتصال خلال سيرورة التنفيذ، فقمنا باستكشاف عدد من أطر العمل التي وضعها الباحثون لتسهيل فهم ظاهرة في مثل تعقيد التنفيذ الاستراتيجي، وبعد أن قمنا بالتأكد من احتوائها على عنصر الاتصال سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتأكدنا من أهمّيته انطلاقا مما توصّلنا إليه من قراءاتنا في أدبيّات التّنفيذ الاستراتيجي، وقع اختيارنا على أحد أساليب المنهج الكيفي للقيام بالدّراسة الميدانية، المتمثل في دراسة الحالة المنفردة الوصفية التفسيريّة، وتم اختيار مؤسّسة Condor electronics لتكون مركز التحليل.

سمح لنا هذا الأسلوب البحثي الكيفي من استخدام وتوظيف عدة طرق لجمع البيانات، ممّا مكّننا من القيام بتحليل عدّة مصادر للمعلومات،وقد أسفر ذلك عن مجموعة لا بأس بها من النتائج منها ما بيّن لنا أهميّة الاتّصال في مؤسّسة Condorعموما، ونتائج تتعلّق بمدى اعتماد المسيّرين على التّنويع في أساليب الاتّصال خلال نشر وتنفيذ الاستراتيجيّة، وأخرى تتعلّق بكيفيّة مساهمة الممارسات والأساليب الاتّصالية في تعبئة، تحفيز وضمان التزام الأفراد بتنفيذ الاستراتيجيّة، والحرص على نجاحها وبلوغ الأهداف المسطّرة.

الكلمات المفتاحيّة: السّيرورة الاستراتيجيّة – التّنفيذ الاستراتيجي – الاتّصال– المسيّرين

Abstract:

The significance of this study stems from an intrest for the field of strategic management and a fervent desire to understand a persistently elusive aspect: strategy implementation. It represents an endeavor to meticulously analyze the execution of strategy by focusing on the communication variable throughout the strategic process in its various human, organizational, and even electronic manifestations.

The initial aim of this study was to review literature that elucidates the most prominent trends in two pivotal research streams within the field of strategic management: strategic content research and strategic process research. By exploring their cognitive foundations and analytical standpoints, then we directed our focus toward the aspect we ardently wished to explore: strategy implementation. This aspect was examined through the analysis of the communication variable within the implementation process.

We explored several frameworks established by researchers to facilitate the understanding of phenomena as complex as strategic implementation. After ensuring that these frameworks encompassed the element of communication, whether directly or indirectly, and acknowledging its importance derived from our readings in strategic implementation literature, we opted for a qualitative methodological approach: the descriptive-explanatory single case study method, And Condor Electronics was selected as the unit of analysis.

This qualitative research methodology allowed us to employ and deploy various data collection methods, enabling analysis from multiple information sources. This culminated in a substantial array of findings, including the identification of the overall importance of communication within Condor, insights regarding the extent to which managers rely on diversified communication methods during the dissemination and implementation of strategy, and revelations concerning how communication practices and methods contribute to mobilizing, motivating, and ensuring individual commitment to strategy implementation, thus safeguarding its success and the achievement of set goals.

Keywords: Strategic Process, Strategy Implementation, Communication, Managers

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
2	الإطار النظري:مراجعة الأدبيّات
	تمهيد
5	1- دراسة وتحليل الإستراتيجية من خلال مقاربة المحتوى
5	1-1 بحوث محتوى الإستراتيجية التي تتخذ القطاع كمستوى أساسي للتحليل الاستراتيجي
6	1-1-1 بحوث محتوى تهتم بالأهداف
9	1-1-2 بحوث محتوى تدرس النّطاق (Scope)
11	1-1 -3 بحوث محتوى تدرس الاستراتيجيّات التنافسية
21	1-2 بحوث المحتوى التي تتخذ المؤسسة كمستوى أساسي للتحليل الاستراتيجي
22	1-2-1 أوّل نموذج شامل قابل للتجريب في المقاربة المبنية على الموارد
24	1-2-2 مقاربة الكفاءات المحوريّة
25	1-2-3 مقاربة القدرات الدّيناميكية
28	1-2-4 المقاربة المبنيّة على المعرفة
29	2- دراسة وتحليل الإستراتيجية من خلال مقاربة السيرورة
30	2-1 المنطلقات المعرفية لمقاربة السيرورة الإستراتيجية
31	2-2 تطور دراسة سيرورة الإستراتيجية
32	2-3أحد أهم مساهماتMintzbergفي مجال بحوث سيرورة الإستراتيجية
35	2-4 أطر العمل الّتي لخّصت اهم مكونات ومحاور الارتكاز في بحوث

سيرورة الاستراتيجيّة	
2-5 مساهمات ميدان السيرورة الاستراتيجية في ميدان الإدارة الاستراتيجية	47
3- التنفيذ في ميدان الإدارة الإستراتيجية	51
3-1 مداخل لدراسة تنفيذ الاستراتيجية	51
3-1-1 مراجعة NobleCharls	52
3-1-2 مراجعةYang Li& al	55
3-1-3 مراجعة Wieser& al	57
3-2 أطر العمل المقترحة لدراسة تنفيذ الإستراتيجية	60
3-2-1 إطار عمل شمولي لدراسة تنفيذ الاستراتيجيّة لـ Okumus	63
3-2-2 إطار عمل تمهيدي لتنفيذ الاستراتيجيّة لـ Tawse& Tabesh	66
4- الاتصال كعنصر أساسي في التنفيذ الإستراتيجي	69
4-1 الاتصال التنظيمي	71
4-2 الاتّصال في أدبيات الإدارة الإستراتيجية	74
4-3 الاتّصال الاستراتيجي	76
4-4 الاتّصال في دراسات تنفيذ الإستراتيجية: الموقع والأهميّة	77
خلاصة الفصل الأول	84
II الإطار التطبيقي	86
1- المقاربة الكيفيّة لدراسة الظّواهر المتعلّقة بسلوك الأفراد في المؤسّسات	86
1-1منهجية دراسة الحالة في علوم التّسيير	88
1-2أصناف دراسة الحالة	89
1-3تطبيقات وفوائد منهجيّة دراسة الحالة في بحوث الإدارة والتّسيير	91
1-4خطوات إجراء دراسة حالة	92
2- دراسة مؤسّسة Condor Electronics فرع مجمّع بن حمّادي	94
2-1 قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	94
2-2 تطور قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	95
2-3 التعريف بمؤسسة Condor Electronics	97

2-3-1مراحل تطور مؤسسة Condor Electronics	99
2-3-2 أهداف المؤسّسة Condor Electronics	100
2-3-4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor Electronics	101
3- تحليل الممارسات الاتّصاليّة للمسيّرين أثناء نشر وتنفيذ الاستراتيجيّة لمؤسّسة Condor Electronics	108
3-1 تقديم حالة الدّراسة	108
3-2 تقييد حالة الدّراسة Binding the Case	109
3-2-1السّياق التّنظيمي العام لمؤسّسة CONDOR ELECTRONICS	109
3-2-2الممارسات الاتّصاليّة المستكشفة في مؤسّسة CONDOR ELECTRONICS	111
3-2-3 الأفراد المستهدفون بالاستقصاء	111
3-2-4 الإطار الزّمني الذي تمّت فيه الدّراسة	111
3-3 تحديد نوع دراسة الحالة	112
3-3-1 دراسة حالة منفردة وصفيّة تفسيريّة	112
3-3-2 تفسير سبب اختيار هذين النّوعين وملائمتهما لدراسة الظّاهرة محل البحث "تحليل الاتّصال أثناء سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة"	113
3-4 عرض طرق جمع البيانات، تحليل البيانات ومناقشتها	113
3-4-1 الوصف العام لسياق مؤسّسة Condor Electronics واهتمامها بالاتّصال	114
3-4-2 استكشاف الأساليب الاتّصاليّة ومعرفة تفضيلات المسيّرين في Condor Electronicsمن خلال الاستعانة بالاستبيان.	116
3-4-3 تحديد الممارسات الاتّصاليّة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيّة وما يجعلها عوامل مفتاحيّة في نجاح المؤسّسة في الوصول لأهدافها المسطّرة من خلال تحليل المقابلات الموجّهة بدليل مقابلة	119
3-4-4 كيف يساهم الاتصال في تعبئة والتزام الأفراد تجاه تنفيذ الاستراتيجيّة وتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة المسطّرة	124
3-4-5 استعراض النّتائج	126

الخاتمة	129
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	القوى الخمس لـ Porter	1
33	أنواع الاستراتيجيّات حسب H. Mintzberg	2
36	نموذج Huff وReger لأبعاد بحوث سيرورة الاستراتيجيّة	3
42	إطار عمل تكاملي لبحوث السّيرورة وبحوث المحتوى لـ Chakravarthy وآخرين	4
45	إطار تكاملي للسّيرورة الاستراتيجيّة حسب Hutzchenreuter و Kliendienst2006	5
66	إطار العمل الشّمولي لدراسة تنفيذ الاستراتيجيّة لـ Okumus 2003	6
67	إطار العمل التّمهيدي لتنفيذ الاستراتيجيّة لـ Tawse و Tabesh 2020	7
78	العوامل السّتة القاتلة لتنفيذ الاستراتيجيّة	8
89	الخريطة التّنظيميّة لمجمّع بن حمّادي	9
102	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor	10

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	أنواع الاستراتيجيّات لـ Miller و Friesen 1977	**14**
2	معايير نموذج Vrin	**23**
3	أهم الاختلافات بين مقاربات ونظريّات دراسة وتحليل التّنفيذ الاستراتيجي	**59**
4	أطر عمل لدراسة وفهم تنفيذ الاستراتيجيّة	**60**

المقدمة

المقدّمة

بغرض فهم واقع المؤسّسات وكيفيّة عملها، ولدراسة الطرق التّي تستخدمها لتضمن بقاءها وأسباب ريادة بعضها بينما تفشل الأخرى في الصّمود، بغض النّظر عن البيئة الّتي تنشط فيها، تمّ القيام ببحوث أكاديميّة وتطبيقيّة في مختلف الميادين حول شتّى المواضيع المتعلّقة بالمؤسّسات، وما يحدث بداخلها وخارج حدودهالتفسير واقع تلك المؤسّسات.

أكاديميّا الميدان الّذي درس الظّواهر الّتي تقع في المؤسّسات بصورة خاصة ومباشرة هو علوم التّسيير، ومن أهم ما تناولته علوم التّسيير كموضوع دراسة، هي الإدارة الاستراتيجيّة،والذّي تطوّر مع مرور الزّمن ونشأت عبره توجّهات ومدارس عديدة، سواء من خلال البحوث النّظريّة أو ما يستجد في واقع المؤسّسات، العديد منها تمّ استكشافه والتّوسع فيه وصياغة فرضيات ونماذج انطلاقا منه، بينما لا تزال بعض الجوانب غامضة والمواضيع غير مستكشفة بصورة كافية.

في هذا السّياق، نلاحظ أنّ الأبحاث في الإدارة الاستراتيجيّة شكّلت ميدان عرف اهتماما كبيرا على نطاق واسع، وشهد انتقالات فكريّة ومنهجيّة أدّت لبروز تيارات، توجّهات ومقاربات بحثيّة عديدة، مثلا يصف بعض الباحثين تميّز فترة السبعينيّات بكونها فترة انتقالية نحو توجهات بحثية، تميزت بتطور انفصال بين مجموعتين من الأبحاث تستند إلى وجهات نظر وجوديّة ومعرفيّة مختلفة تمامًا،يقصد بها انتقال الاهتمام من بحوث المحتوى ResearchContent الى بحوث السيرورة ResearchProcess. (Furrer& al, 2008)، وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

إنّ بروز مقاربات جديدة ما هو إلاّ دلالة على أنماط تفكير متنوّعة، ومراكز ومستويات اهتمام وتحليل مختلفة أثناء البحث والدّراسة، كلّها سعت لتفسير ظواهر معيّنة عبر منظورها الخاص.

كذلك بحوث السّيرورة أو ميدان سيرورة الاستراتيجيّة لم يخلو من المفارقات وتفضيلات الباحثين في السّاحة الأكاديميّة لأحد جوانب هذه السّيرورة، فالدّراسات الّتي اهتمّت بجانب الصّياغة الاستراتيجيّة قد حظيت باهتمام واقبال أكبر من طرف الباحثين، فنجد مواضيع شتى كأنماط التّفكير لدى المدراء، والطرق المولّدة للاستراتيجيّة، وعمليّات اتخاذ القرار، والاجماع، وغيرها الكثير من المواضيع قد تمّ خدمته بصورة جيّدة، ومن نواحي متعدّدة، بينما بقي التّصوّر السّائد حول التّنفيذ، هو تطبيق تلقائي وأمر حتمي يقوم به التّنفيذيّون في المستويات الدّنيا وفقا لما تمّ تخطيطه.

المقدمة

في السّنوات الأخيرة، نجد أنّ موضوع تنفيذ الاستراتيجيات حظي بإقبال متزايد من طرف الباحثين في ميدان الإدارة الاستراتيجيّة المهتمّين بدراستها من خلال مقاربة السّيرورة، ومن أهم أسباب تزايد الاهتمام بهذا الجانب هو معضلة المؤسّسات الّتي تفشل في تحقيق أهدافها، على الرّغم من الصياغة الجيّدة لاستراتيجياتها ضمن ما تتطلّب بيئتها التّنافسيّة، وما تملكه من موارد وامكانيّات، مما أدّى لتوجيه دقّة الاهتمام ودفعه نحو مواضيع تتعلّق بتنفيذ الاستراتيجيّة وبروز أسئلة عديدة حوله نذكر منها ما يلي: فيما يتمثّل التّنفيذ؟ من يقوم به؟ متى يبدأ بالتّحديد؟ كيف تنفّذ الاستراتيجيّات؟ كيف يتمّ نشر وترجمة الاستراتيجيّة خلال مختلف المستويات الاداريّة داخل المؤسّسة لأجل تنفيذها؟ وما هي معيقات عمليّة التنفيذ؟

مثل هذه التّساؤلات وغيرها دفعت بنا لاختيار موضوع البحث في هذا التّوجّه، الفضول حول تنفيذ الاستراتيجية، إلى جانب الاهتمام بشكل خاص بموضوع الاتّصال الّذي اعتبره عدّة باحثين كأحد الأسباب الرئيسيّة لفشل هذه العمليّة، ومن أوائلهم الباحث Alexander سنة 1985.

من خلال هذه الأطروحة تم تتبّع وإيضاح واحد من أهمّ وأوائل الانقسامات البحثيّة Dichotomies الّتي شكّلت ميدان الإدارة الإستراتيجيّة وجعلته ما هو عليه الآن، ونقصد بهذا الانقسام، بحوث محتوى الإستراتيجيّة مقابل بحوث سيرورة الإستراتيجيّة Strategy Content Research VS Strategy Process Research.

إنّ التّطرّق للفروق الجوهريّة والمنطلقات التّحليليّة لكلّ توجّه من هذين التّوجّهين، ساعدنا في بناء تصوّر واضح واستيعاب خصوصيّة وفائدة كل منهما، كذلك سيمكّننا من اكتساب المقدرة على تصنيف أيّ بحث أو دراسة لأيّ التوجّهين تنتمي، هذا بصورة عامّة، أمّا بصورة خاصة مرتبطة بموضوع بحثنا، فهو بمثابة إيضاح الشّيء بضدّه أو ما يقابله لاستيعاب أفضل لمنطلقات بحوث السيرورة وفهم سيرورة الاستراتيجيّة.

بعد ذلك حاولت المراجعة الأدبيّة لهذه الأطروحة التّعرّف بمزيد من التّفصيل على التّوجّه البحثي الذّي يصنّف بحثنا هذا ضمنه، أي تيّار بحوث سيرورة الإستراتيجيّة، بهدف إعطاء نظرة عامّة An Overview of عن أهم الافتراضات الّتي ينطلق منها روّاد هذا الميدان، وايضاح وتعليل سبب اختيارنا مقاربة السّيرورة في دراسة الاستراتيجيّة.

بالإضافة إلى التّطرّق لما يعتبر ثاني أهم ثنائيّة في قلب بحوث سيرورة الاستراتيجيّة، وهو مسألة الصّياغة الاستراتيجيّة والتّنفيذ الاستراتيجي Strategy Formulation and Strategy Implementation ، إلى جانب مواضيع ظهرت نتيجة تزايد الاهتمام بهذا التّيار البحثي، مثل المنظور التّكاملي الّذي لا يفصل عند الدّراسة بين مرحلتي الصّياغة والتّنفيذ، الّذي من أشهر من يتبنّاه

هو الباحث Henry Mintzberg، وظواهر أخرى مثل الاستراتيجيّات النّاشئة والمضمحلّة Emergent and Ephemeral strategies، وحتّى الحديث عن ضرورة اضافة وابراز مرحلة تتوسّط الصّياغة والتّنفيذ تتعلّق بنشر الاستراتيجيّة من أجل تنفيذها والّتي أشار لها الباحث Shakravarthy & al ، وظهور مصطلح حديث يشير في مضمونه لنشر وتنفيذ الاستراتيجيّة معا وهو Strategy Deployment .

تماما كما نالت بحوث محتوى الاستراتيجيّة Strategy Content Research حصّة الأسد من الدّراسات والاهتمام مقارنة ببحوث سيرورة الاستراتيجيّة Strategy Process Research ، شهدت الدّراسات حول مرحلة الصّياغة من سيرورة الاستراتيجيّة اهتماما واقبالا أكبر من قبل الباحثين مقارنة بتنفيذ الاستراتيجيّة، إلّا أنّ الأمر اختلف في السّنوات الأخيرة، فبعد الإشارات المتكرّرة للنّقص الواضح للدّراسات في جانب التّنفيذ، أخذت مواضيع هذا الميدان الفرعي من دراسات السيّرورة الاستراتيجيّة أي ميدان تنفيذ الاستراتيجيّة، بالرّواج بين الباحثين لإدراكهم مدى حساسيّته وأهميّته لنجاح المؤسّسات في بلوغ أهدافها الاستراتيجيّة وتحقيقها على أرض الواقع.

بعد استعراض أهم البحوث الّتي اهتمّت بتنفيذ الاستراتيجيّة بصورة مباشرة، انتقل بحثنا هذا لمحاولة فهم عمليّة تّنفيذ الاستراتيجية في المؤسّسة عبر إطار عمل يدرس على ضوئه، وهذا للتّمكن من تحديد الممارسات الاتّصاليّة في سيرورة التّنفيذ، والّتي هي محور هذا البحث، إلى جانب التّطرّق لمتغيّر الاتّصال من خلال الأبحاث السّابقة في سياق تنفيذ الاستراتيجيّة، ودراسة معايير نجاح التّنفيذ الّتي تتضمّن متغيّر الاتّصال أو ذات العلاقة المباشرة به كخطوة أولى، ثمّ تحليل الممارسات الاتّصاليّة والغوص فيها عبر اختيار المقاربة المناسبة لدراستها من أجل تفسير تأثير هذا الأخير على سيرورة التّنفيذ إن وجد.

كلّ هذا تمّ القيام به بعد الاشارة لمقدار تنوّع علوم الاتصال الّتي ظهرت منذ نشأة الميادين الّتي تتناول بالدّراسة مختلف جوانب هذه الظاهرة الإنسانيّة المعقدة، وبعد أن بيّنا اختلاف الميادين والتخصّصات وحتّى الجوانب التي يتطرّق من خلالها الميدان الواحد لهذه الظّاهرة متعدّدة الأوجه والمكوّنات، أتيح لنا ضبط مفهوم الاتصال، وأي تصوّر ينبغي تبنّيه في تعريف هذه الظّاهرة، كما سمح بتحديد أيّ مدخل أو منظور للاتصال هو الأكثر ملاءمة لمعالجة موضوع البحث، وأيها يساعد على تحقيق هدف توسيع فهمنا لأحد الظّواهر ذات الأهميّة البالغة بالنّسبة للمؤسسة، مثل سيرورة الإستراتيجية وتحديدا التّواصل أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

لهذا فالموضوع الّذي يدور حوله هذا البحث هوكيف يساهم الاتّصال بشتّى صوره في المؤسّسة، خاصّة الصورة التّنظيمية منه في نجاح استراتيجيّة المؤسّسة؟ وهذا لاكتساب فهم أكبر لسيرورة

الاستراتيجيّة بالتّحديد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ووصفهامن خلال استكشاف الجانب الاتّصالي التّفاعلي للأفراد.

قادنا هذا الاشكال لصياغة سؤالي البحث التّاليين:

1 ما هي الممارسات الاتّصاليّة الّتي تساعد وتسهّل تنفيذ الاستراتيجيّة، وما الّذي يتعلّق بهذه الممارسات ويجعلها عوامل مفتاحيّة في نجاح المؤسّسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجيّة؟

2 من بين وسائل وأساليب الاتّصال التّنظيمي المستخدمة، ماهي أفضل أساليب الاتّصال التي تساهم في تعبئة وتحريك الأفراد وتحقّق التزامهم تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة؟

تهدف هذه الدّراسة من خلال المحاولة على الإجابة عن التساؤلين المذكورين أعلاه، إلى تحليل سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة عبر متغيّر الاتّصال، وذلك بالغوص في مستوى دقيق من الأفعال وهي الممارسات الاتّصاليّة لنشر المعلومة المتعلّقة بالاستراتيجيّة، وترجمتها من مستوى إداري لآخر من طرف المعنيّين بتنفيذها من مسيّرين وأفراد، والتّقصّي حول أوجه العجز عن توصيل الاستراتيجيّةسواء تعلّق الأمر بقنوات الاّتصال الرّسميّة ومدى فعاليّتها، أو تأثير الاتّصال غير الرّسمي، أو الافتقار وعدم فعاليّة الممارسات المستخدمة،والّذي يؤدّي في النّهاية لعدم ترجمة الاستراتيجيّة لواقع ملموس.

من خلال هذا نستطيع القول بأنّ أهميّة هذه الدّراسة، تنبع أوّلا من حساسيّة وأهميّة موضوع تنفيذ الاستراتيجيّات، والحاجة للمزيد من الدّراسات الّتي تعنى بالأفراد داخل المؤسّسات وأفعالهم الّتي من خلالها تتجسّد الاستراتيجيّات على أرض الواقع، ثانيا أنّ دراستنا هذه تندرج ضمن التّوجّهات البحثيّة الحديثة في ميدان الإدارة الاستراتيجيّة، والتي أصبحت تتّخذ الفرد مركز للدّراسة وتنظر للاستراتيجيّة كنشاط اجتماعي، ثالثا وأخيرا.

لقيادة هذه الدراسة، تم توظيف المنهج الفرضي الاستنباطي، لكونه منهج علمي يعتمد على صياغة فرضيّات واختبارها سواء من خلال الملاحظات أو التجارب، ثمّ استخلاص استنتاجات بشكل منهجي بناء على ما تمّ الوصول إليه من نتائج، فبعد أن تشكّلت لدينا أسئلة الدّراسة، قمنا بطرح فرضيّات على أساس تلك الأسئلة، بعدها قمنا بتحقيق ميداني، مكّننا من التّحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة من عدمه. ضرورة تفكيك الظاهرة المعقّدة المتمثّلة في تنفيذ الاستراتيجيّة، ودراستها على مستويات جزئيّة دقيقة، لأنّها تمثّل عوامل حسّاسة قد تؤدّي لنجاح التّنفيذ، أو تتسبّب بفشله

لتحقيق ذلك وقع الاختيار على مؤسسة Condor بالاعتماد على المنهج الكيفي من خلال دراسة الحالة وبتوظيف تقنيّات متنوّعة في جمع البيانات، والتي تباينت بين مقابلات موجّة، ومقابلات غير موجّة واستبيان مفتوح ومغلق، وأيضا عبر الإطلاع على وثائق المؤسّسة.

تمّت الإجابة عن أسئلة الدّراسة وفرضيّاتها عبر اتّباع خطّة تقسم البحث لفصلين، كان الفصل الأوّل منهما نظري قمنا خلاله بتكوين نظرة عامّة حول أهم المقاربات التي أسست ميدان الإدارة الاستراتيجيّة، وكيف تمّ تناولها من طرف مختلف الباحثين عبر الزّمن ممن درسوا محتوى الاستراتيجيّة وأولئك الّذين اختصّوا بدراستها كسيرورة، ودرسوا مكوّناتها أو العناصر الأساسيّة فيها، من قرارات وأفعال، ثمّ وجّهنا التّركيز ناحيّة موضوع تنفيذ الاستراتيجيّة أو بعبارة أخرى الأفعال في السّيرورة الاستراتيجيّة.

من ضمن تلك الأفعال ارتأينا أن نحلّل متغيّر الاتّصال، منطلقين من فكرة محوريّة ألا وهي دوره في سيرورة الاستراتيجيّة، بالتحديد ترجمة ونشر الاستراتيجيّة ليتم تنفيذها بنجاح وتحقيق الأهداف المسطّرة، والحصول على المخرجات المرغوبة، مستندين على ما ورد في أدبيّات سيرورة الاستراتيجيّة، بعد أن ألقينا نظرة على أهم نظريّات الاتّصال وكيف تمّ التطرّق له في ميدان علوم التّسيير، ثمّ تحدّثنا عن كيفيّة وروده في بحوث سيرورة الاستراتيجيّة ودراسات تنفيذ الاستراتيجيّة، وفي أيّ سياق تمّت دراسته، مبرزين موقعه وأهميّته بالنّسبة لسيرورة التّنفيذ.

أي أنّنا من خلال المراجعة الأدبيّة قمنا ببناء تصوّر حول الاستراتيجيّة كميدان، وسيرورة الاستراتيجيّة كميدان تفرّع منها، والتّعرّف على ماهيّة سيرورة الاستراتيجيّة، ثمّ غصنا في جانب التّنفيذ من سيرورة الاستراتيجيّة، مع التطرّق لنظريات الاتّصال في علم الإدارة ومدى وكيفيّة تناول مصطلح الاتّصال في ميدان الإدارة الاستراتيجيّة عموما، وفي بحوث تنفيذ الاستراتيجيّة خصوصا.

بينما في الفصل الثاني التّطبيقي، تمّ انتهاج أحد أساليب المنهج الكيفي للقيام بالاستقصاء الميداني في مؤسّسة Condor Electronics عبر أسلوب دراسة الحالة، وقد تمّ عرض المنهجيّة المتّبعة في جمع وتحليل البيانات، واستعراض حدود الدّراسة، وفي الأخير مناقشة تلك النّتائج والاجابة على الفرضيات المطروحة، على ضوء ما تمّ التّطرق إليه آنفا في الجانب النّظري وحسب التّصوّر الذي تشكّل لدينا حول ظاهرة تنفيذ الاستراتيجيّة.

الفصل النظري:
مراجعة الأدبيات

تمهيد:

إنّ معرفة أصل الأشياء والظواهر، وطريقة تطورها والأسباب التي ساعدت على ظهورها، تمكننا من استيعاب جوهرها وفهمها أحسن في سياقها الحالي، ويشار في البحوث الاستراتيجية إلى أهمية وضرورة العودة إلى النظريات لفهم معمق للظواهر المحيطة بنا والتنبؤ بآثارها وعلاقتها ببعضها فحسب(Wittington, 2001)النظريات مهمة لأنها تحتوي على افتراضاتنا الأساسية حول العلاقات الرئيسية في عالم الأعمال،وتخبرنا النظريات بما يجب البحث عنه، وما هي الخطوات الأولى التي يجب اتخاذها، وما الذي نتوقعه نتيجة لإجراءاتنا.

وباعتبار أنّ الإستراتيجية من الظواهر الجدلية وذات الاهتمام الكبير والواسع في علوم التسيير، وباعتبارها أيضا أحد المتغيرات الرئيسية في دراستنا هذه سنحاول إلقاء الضوء على مصدر وتطور هذا المصطلح في ميدان اختص بدراسته، وهو ميدان الإدارة الإستراتيجية.

بعد تكوين نظرة عامة حول أهم المقاربات التي أسست لميدان الإدارة الإستراتيجية وكيف تم تناولها من طرف مختلف الباحثين عبر الزمن ممن درسوا محتوى الإستراتيجية وأولئك الذين اختصوا بدراستها كسيرورة، ودرسوا مكوّناتها أو العناصر الأساسية فيها، من قرارات وأفعال، نوجه التركيز على أحد المواضيع التي لقيت اهتماما في السنوات الأخيرة في ميدان بحوث سيرورة الإستراتيجية، ألا وهو تنفيذ الإستراتيجية أو بصيغة أخرى الأفعال في السيرورة الإستراتيجية، هذا الجانب الذي بقي غير مستكشف كفاية إلى أن أصبح إشكال المؤسسات التي تعجز عن تحقيق أهدافها على الرغم مما هو متاح لديها من إمكانات أحيانا، ومن معرفتها التامة ببيئتها الخارجية والداخلية، لتبرز تساؤلات عديدة حول ماهية التنفيذ الاستراتيجي؟ ومن يقوم به؟ أين يبدأ وأين ينتهي؟ وكيف تتم ترجمة الإستراتيجية إلى برامج عملية من أجل تنفيذها في مختلف مستويات المؤسسة؟ ما هي وسائل التنفيذ؟ وغيرها الكثير من الأسئلة، لذا سيتم التركيز على هذا الجانب من سيرورة الإستراتيجية عبر محاولة الإحاطة بهذا المفهوم حسب ما توصل إليه الباحثون الذين اهتموا بدراسة كيف تنفذ المؤسسات استراتيجياتها وما اقترحوه من أفكار حول هذا الموضوع وما هي مداخلهم إليه؟

لننتهي في الأخير إلى تحليل متغير الاتصال، منطلقين من فكرة محورية ألا وهي دوره في سيرورة الإستراتيجية، وبالتحديد ترجمة ونشر الإستراتيجية ليتم تنفيذها بنجاح لتحقيق الأهداف

المسطرة، والحصول على المخرجات المرغوبة، مستندين على ما يعبر على نجاحها من معايير متفق عليها من قبل الباحثين، والتي وردت في أدبيات سيرورة الإستراتيجية، وسيتم ذلك بعد الإحاطة التامة بأهم نظريات الاتصال وكيف تمّ تناوله في ميدان علوم التسيير أوّلا، ثم التحقق من موقعه في بحوث سيرورة الإستراتيجية ودراسات تنفيذ الإستراتيجية، في أي سياق تمت دراسته؟ وهذا للتمكن من إبراز أهميته بالنسبة لتنفيذ الإستراتيجية.

لنتمكن من استيعاب أفضل لأهم المقاربات التي أسست ميدان الإدارة الإستراتيجية، سنقدّم لمحة جد مختصرة عن التّطور الذي شهدته الأبحاث في هذا الميدان، ونتعرف على منطلقات بروز أهم التيارات البحثية التي أصبح ميدان الإدارة الإستراتيجية يعرف من خلالها.

يعود أصل مصطلح الإستراتيجية لأول ظهور له في الاستخدام العسكري وتم تطبيقه لاحقًا في سياق المؤسسات، لذلك إذا ألقينا نظرة في البحوث حول الإستراتيجية في سياق الأعمالBusiness، فسنجد أن تعريف الأدب الاستراتيجي للمصطلح قد تطور معظهور مدارس فكرية مختلفة في الميدان(Ikavalok, 2005)، توافقت أحيانا واختلفت أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واحد وموحد للإستراتيجية، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة عوامل، أهمها اختلاف وجهات النظر ومراكز التحليل وزاوية الاهتمام، والمستويات التي تمّ استهدافها أثناء الدراسة وحتى منهجية البحث المتبعة، لهذا يعد مجال الإدارة الإستراتيجية حقلا معرفيا واسعا لطرح الأفكار الفلسفية والعملية في ميدان الإستراتيجية (سواكري، 2008) لذلك سنتطرق فيما يلي إلى أهم وأبرز المحطات التي ميزت تطور الفكر الاستراتيجي والتي اعتنى الباحثون بتتبعها، ودراستها وتبيانها.

بناء على ثلاث دراسات هدفت لمراجعة تطور ميدان الإدارة الإستراتيجية وهي: دراسة Richard Rumelt، Dan Schendel، David Teece حول "القضايا الأساسية في الإستراتيجية"Fundamental issues in strategy سنة 1994 ؛ وبحث Robert Hoskisson، Michael Hitt، William Wan ، و DaphneYiuحول النظرية والبحث في الإدارة الإستراتيجية: تقلبات البندول Theory and research in strategic management : Swings of a pendulumسنة 1999، ودراسة Edward Bowman، Harbir Singh، و Howard Thomas"مجال الإدارة الإستراتيجية: التاريخ والتطور" : The domain of strategic management History and evolutionسنة 2002.

قدم مجموعة من الباحثين (Furrer& al, 2008)التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية حتى فترة الثمانينات، حيث حدّد الباحثون ثلاث مراحل بارزة في تطور ميدان الإدارة الإستراتيجية، وهي دراسات أولية تعتبر مقدمات مهدت الطريق لما جاء بعدها من أبحاث والتي تمثل المرحلة الأولى لما قبل ميلاد الإدارة الإستراتيجية، بعدها المرحلة الثانية وهي ولادة ميدان الإدارة الإستراتيجية في الستينيات بحيث أصبح يمكن تمييزه عن غيره من التخصصات، ثمّ الانتقال نحو توجه بحثي جديد في السبعينياتيهتم بالسيرورة الإستراتيجية.

تعود جذور ميدان الإدارة الإستراتيجية كحقل أكاديمي لدراسات التنظيم الاقتصادي والبيروقراطية(Richard P. Rumelt& al, 1994)،التي ظهرت في دراسات الباحثين الذين بدأوا في التحقيق حول دور الإدارة وإمكانيات الاختيار الاستراتيجي، وأشهرهم Taylorسنة 1947، الذي أتى بما يسمى "الإدارة العلمية للعمل" ، Bernardسنة 1938الذي درس أدوار المدراء، وSelznickسنة1957، الذي قدم فكرة "الكفاءة المميزة/ Distinctive competence" وما ميّز هذه المساهمات المهمة لهؤلاء المؤلفين حسب (Furrer& al, 2008)هو ارتباطها بالأفكار الاقتصادية، فإن ولادة مجال الإدارة الإستراتيجية في الستينيات، في الواقع تعود إلى الأعمال الثلاثة التالية:

- الإستراتيجية والهيكل/ Strategy and structureلـAlfred Chandlerفي1962؛
- إستراتيجية المؤسسة / Corporate strategy لـ Igor Ansoff في 1965؛
- وكتاب هارفارد المدرسي Business Policy: Text and Casesلـ Learned& al 1965الذي نُسب نصه إلى Kenneth Andrewsوأعيد كتابته لاحقًا في كتاب منفصل تحت عنوان مفهوم استراتيجية المؤسسة في1971.

امتازت الدراسات خلال فترة الستينيات بتوجهها الإداري، مع التركيز على وصفات معيارية بدلاً من التحليل، مستندة إلى دراسات الحالة المعمقة لمؤسسات أو قطاعات منفردة، هذا ما جعل من الصعب تعميم نتائج تلك الدراسات، واستجابة لمسألة التعميم هذه، بدأ الانتقال في السبعينيات نحو توجه بحثي ميزه الانقسامبين مجموعتين من الأبحاث تستند على وجهات نظر وجودية ومعرفية مختلفة للغاية(Furrer& al, 2008)عرفتا لاحقا بمقاربة المحتوى Content Approach ومقاربة السيرورة Process Approachفي دراسة الإستراتيجية.

1- دراسة وتحليل الإستراتيجية من خلال مقاربة المحتوى

بدأ البحث في ميدان الإدارة الإستراتيجية بفهم العلاقة بين الإستراتيجية والأداءبعيدًا عن تحليل دراسات الحالة لمؤسسة واحدة أو قطاع واحد، حيث طور هذا البحث الإحصائي الاستنتاجي والواسع النطاق فرضيات واختبرها بناءً على نماذج مستخرجة من نموذج الهيكل والسلوك والأداء (S-C-P)أو نموذج الهيكل – السلوك – الأداء(Furrer& al, 2008)، وهو إطار اقتصادي يُستخدم لتحليل سلوك وأداء المؤسسات في قطاع معين، ووفقًا لهذا الإطار فإن هيكل الصناعة، يمثل بعدد المؤسّسات وحجمها، وحواجز الدخول، وتمايز المنتجات، التي تؤثر على سلوك المؤسّسات العاملة في تلك الصناعة. في المقابل، يؤثر سلوك المؤسسات على أدائها، مثل الأرباح وحصة السوق والابتكار.

وخلال هذه الفترة كان تركيز الإدارة الإستراتيجية الأساسي هو علاقة المؤسسة ببيئتها، وكيف للمؤسسة أن تتكيّف مع تلك البيئة، ثمّ توجّه الانتباه إلى داخل المؤسسة وأصبح الحديث يرتكز على موارد المؤسسة الداخلية وانشغلت الأبحاث بدراسة كيف للمؤسسة أن تطور من مواردها وتحدث تأثيرا في بيئتها بعد أن كان همها الوحيد هو التكيف معها.

فيما يلي سنقوم باستعراض مجموعة من أهم الدراسات التي برزت في تيار بحوث محتوى الإستراتيجية، والمساهمات التي قام بها أشهر الباحثين من رواد هذا الميدان معتمدين على مراجعة Fahye و Christensen للدراسات التي ركزت أساسا على تفاعل المؤسسة مع بيئتها، ثمّ نتطرق للتوجه الآخر الذي اختار التركيز على داخل المؤسسة ومواردها وكفاءاتها تحديدا.

1-1 بحوث محتوى الإستراتيجية التي تتخذ القطاع كمستوى أساسي للتحليل الاستراتيجي

في مراجعتهما لبحوث محتوى الإستراتيجية يعرف Fahye و Christensen هذا النوع من الدراسات بأنها دراسات تفحص محتوى القرارات المتعلقة بالأهداف والنطاق أو المجال(Scope) والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة أو لواحد أو أكثر من وحدات الأعمالالخاصة بها، لذلك يقترح الباحثان نموذج وإطار عمل يتضمن ثلاث فئات أساسية للقرارات المتعلقة بالمحتوى الاستراتيجي والتي برأيهما يحتاج المدراء إلى أخذها بعين الاعتبار أثناء صياغة الإستراتيجية ومواجهة بيئتها وهي

(الهدف، النطاق أو المجال، والإستراتيجية التنافسية) والتي ستعتمد للتمييز بين التوجهات البحثية داخل تيار بحوث محتوى الإستراتيجية الذي يرتكز في تحليله على القطاع، وسيتم ذكر بعض الدراسات كأمثلة في كل جانب من الجوانب الثلاث.

1-1-1 بحوث المحتوى التي تهتم بالأهدافGoal content research :

إنّ بحوث المحتوى التي تهتم بدراسة الأهداف حسب(Christensen, 1986Fahey&)، تركز على مواضيع تتعلق بالبقاء والاستمرارية، مواضيع حول الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، والمواقف الأساسية أو النتائج التي التزمت المؤسسة بتحقيقها.

عند الحديث عن الأهداف والأداء، نجد أنّ بحوث محتوى الإستراتيجية تعكس التصوّر الأدبي المهيمن للمؤسسة كوحدة اقتصادية، فيتم التعبير عنهما وتصورهما حصريا في شكل اقتصادي، أو بصيغة أكثر دقة في صورة مالية مثل عملHofer 1983، وقد تمّ اعتماد المقاييس المحاسبية كمعايير لقياس الأداء، إلى جانب الاهتمام بالمخاطر المالية في دراسةBowman 1980، ودراسة Montgomery & Singh 1984.

في هذا السياق نذكر دراسة (Lubatkin&Shrieves, 1986)أين أكد الباحثان أنّ أبحاث الإستراتيجية عادة ما تحدّد الأداء من خلال بعض المؤشرات القائمة على المحاسبة مثل العائد على الأصول، أو نمو المبيعات Return on assets/ Sales growth ، هذان المعياران يلتقطان بعدا واحدا للأداء كما في دراسات Dalton &al في 1980 ، Ford &schellenbergفي 1982، Gupta &Govindarajanفي 1984 بالإضافة إلى أنّ كل مقياس قد تتراوح أهميته حسب السياق الاستراتيجي للمؤسسة التي يتم تقييم أدائها كما نص عليه Cameron &Whetten سنة 1981.

لهذا نجد أنّ Steer في عام 1975 قد اقترح بأن يتم قياس أداء المؤسسة عبر أبعاد متعددة وأن يتمّ تخصيص وزن لكل بعد كي يعكس الإستراتيجية المتبعة للمؤسسة محل الدراسة، إلّا أنّ الباحثان (Lubatkin&Shrieves, 1986)علّقا بأنّ هذه المقاربة التفصيلية لن تولّد بالضرورة مؤشرات دقيقة لأداء المؤسسة، فقد تمّ توثيق مشاكل القياس المرتبطة بالمقاييس المستندة إلى المحاسبة، والمقاييس الهجينة (المختلطة) التي تتضمّن كل من المقاييس المحاسبية والقياسات القائمة على السوق مثل السعر والأرباح، وذكروا دراسات عديدة منها دراسة Hong 1977, Lev & Sundar 1979,

Rappaport 1983، كما قد صرّحا بأنّ المقاييس التقليدية للأداء ليست مرتبطة بالضرورة مع قيمة المؤسسة حسب ما جاء في دراسة Beaver, Ketter&Scolesفي 1970، وGonedesفي1973.

وذلك لأنّ اعتماد الطّرق التقليدية في حساب الأداء الاقتصادي للمؤسسة قد يؤدي إلى تصور غير كامل وغير دقيق حول وضعها وأدائها، اقترح الباحثان (Lubatkin&Shrieves, 1986)عدد من الأساليب الأخرى التي تساعد على تحديد قيمة المؤسسة لأنّها تعكس جوانب تعجز المؤشّرات المالية البحتة من إيضاحها، نذكر منها مقياس تمّ تطويره اعتمادا على نظرية سوق رأس المال Capital market theory، هذا المقياس يقيم أثر حدث معين في المؤسسة على استثماراتها (Firm's Security) عن طريق تقدير العائد الطبيعي أو المتوقع لأسهمها في حالة عدم وجود حادث مميّز، ثمّ تتم مراقبة عوائد أسهمها خلال الفترة المحيطة بذلك الحدث، فيكون العائد غير الطبيعي أو غير المتوقع للسهم هو الفرق بين العائد الملحوظ والعائد الطبيعي مع النظر إلى التأثيرات العامة لسوق رأس المال.

لا يقيس العائد غير الطبيعي لأسهم المؤسسة، الأداء التشغيلي المحقق، لكنه يلتقط توقعات المستثمرين حول أداء المؤسسة المستقبلي عند وقوع أحداث معينة مثل (تغيير القائد، استحواذ، اندماج ...)، لذلك قياس الأداء عبر هذه الطريقة (العائد غير الطبيعي) يعبر عن قيمة المؤسسة وله فوائد متعدّدة نذكر منها:

- أنّه المقياس المباشر الوحيد الذي يعبر عن قيمة حامل الأسهم؛
- يُعتقد أنّه يقدم فكرة شاملة عن المؤسسة لا تقتصر على جانب معين من الأداء مثل نمو المبيعات أو الأرباح، لكنه يعكس جميع جوانب المعلومات ذات الصّلة بالأداء؛
- أسعار الأسهم متاحة بسهولة لجميع المؤسسات المتداولة ومنافسيها علنًا؛
- يتم الإبلاغ عن أسعار الأسهم بشكل موضوعي؛
- تمكن مراقبة أسعار الأسهم من ملاحظة محاولات المديرين للتلاعب بالإجراءات المحاسبية؛
- يتم تعديل العوائد غير الطبيعية للأسهم مراعاة لتحركات السوق العامة، والتضخم، ومخاطر السوق بالنسبة للمؤسسة؛

- يوفر هذا المقياس أساسًا لتقييم المستثمرين لتأثير القرار الإداري (على سبيل المثال الدمج، أو إعادة التنظيم، وما إلى ذلك)، أو تأثير الأحداث الخارجة عن السيطرة المباشرة للإدارة (على سبيل المثال تحركات المنافسين، ارتفاع سريع في أسعار الطاقة، وغيرها) على أداء المؤسسة.

هناك حدود لقياس أداء المؤسسات بهذه الطريقة(Lubatkin&Shrieves, 1986)منها الافتراض الذي يقوم عليه بناء هذا المقياس وهو أن صاحب المصلحة الوحيد الذي يهم هو المستثمر الّذي يقوم بالتنويع في استثماراته بالكامل، هذا الافتراض الّذي يعتبر أساسي للنظرية المالية الحديثة، يتعارض مع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، التي تدرك الحاجة إلى أن تكون المؤسسات مسؤولة أمام مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، حيث يقوم كل منها بتقييم الأداء وفقًا لمعايير مختلفة.

من الأبحاث الّتي تميل لتبني مقاييس مبنية على القيمة، نجد ما جاء به Porter سنة 1980 حول الميزة التنافسية وسلسلة القيمة.

يرى (Lubatkin&Shrieves, 1986)أنّ الحديث عن القيمة عند Porter، ينبع من الحديث عن الميزة التنافسية التي يقولChendel& Hoferسنة 1978بأنّها تعبّر عن المكانة الفريدة التي تطوّرها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، إذ يعتبر بحث المؤسسة ومحاولة حصولها على ميزة تنافسية من أبرز أهداف الاستراتيجية التنافسية.

القيمة هنا تتحدّد عبر مزيج فريد من السمات في منتج ما (سلعة أو خدمة) والتي هي ذات أهمية لدى الزبون(Ensign, 2001)، هذه القيمة يتمّ اضافتها خلال تأدية المؤسسة لمجموعة من الأنشطة والأعمال لإنتاج المنتج.

وبما أنّه من الصعب فهم الميزة التنافسية من خلال النظر للمؤسسة ككل، بسبب أنّها تنبع من العديد من الأنشطة المنفصلة التي تقوم بها المؤسسة (Barnes, 2001)، يقدم Porter نموذج عام مبني في سياق المؤسسات الصناعية التقليدية(Ensign, 2001)، ويقترح فيه طريقة لفحص أنشطة المؤسسة وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحليل مصدر الميزة التنافسية، هذا النموذج هو سلسلة القيمة، وهي عبارة عن أسلوب لتصور الأنشطة المطلوبة من أجل توفير منتج للزبون، حيث تُصَوِّر سلسلة القيمة الطريقة التي يكتسب بها المنتج قيمته أثناء تحركه على طول مسار التصميم، الإنتاج، التسويق، التسليم، وخدمات الزبائن(Ensign, 2001)إذ تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال أداء

الأنشطة المهمة بتكلفة أقل وأفضل من منافسيها(Barnes, 2001)، فقد تتبع الميزة التنافسية "ميزة تكلفة" مثلا، من مصادر متعددة قد تكون نظام توزيع منخفض التكلفة أو عملية تجميع عالية الكفاءة، أو قوة مبيعات متفوقة.

قد تتشابه سلاسل المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، إلّا أنّ سلاسل القيمة للمؤسسات المتنافسة لديها ما يميزها عن بعضها ويجعلها مختلفة، وهو ما يعكس تاريخها واستراتيجيتها ونهجها في تنفيذ استراتيجياتها(Barnes, 2001).

1-1-2 بحوث المحتوى التي تدرس النّطاق (المجال)Scope content research

إنّ بحوث المحتوى الّتي تدرس النّطاق (المجال) Scopeتتناول الأسئلة المرتبطة بالتنويع، التكامل العمودي، التوسع الجغرافي، والتحالفات الاستراتيجية، والطرق التي تغير عبرها المؤسسة نطاقها مثل: النمو الداخلي، الاستحواذ، أو التخلي عن الاستثمارات.

في هذا السياق، يذكر الباحثان(Christensen, 1986Fahey&)، أنّ الفضل يعود لمجال التنويع في المؤسسات الذي بسببه بدأ البحث التجريبي حول محتوى الاستراتيجية، وكانت أول دراسة على عينة كبيرة من المؤسسات تستكشف العلاقات بين الأداء واستراتيجية التنويع هي عمل Rumlet 1978، بالإضافة إلى الأهمية المنهجية الكبيرة لهذا المجال، اجتذبت دراسة Rumlet اهتمامًا كبيرًا بسبب نتائجها، ولاستنتاجها أنّ استراتيجية التنويع قد أثرت بشكل كبير على الأداء الاقتصادي وأن التنويع المقيد الّذي تقوم من خلاله المؤسسة بدخول قطاعات ذات علاقة بنشاطها الحالي، على وجه الخصوص، كان مرتبطًا بالأداء الاقتصادي القوي.مع ذلك، لم يكن Christensen &Montgomry سنة 1981 قادران على الوصول لنفس النتيجة وتكرار العلاقة العامة بين استراتيجية التنويع والأداء، عندما تمت إزالة المؤسسات المهيمنة خارج العيّنة.

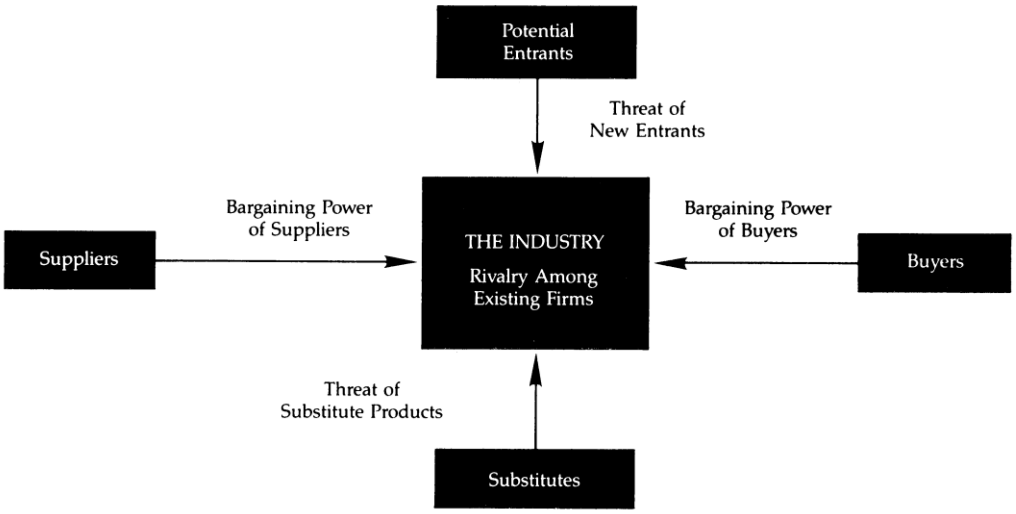
كذلك مما توصلت إليه الأبحاث حول التنويع(Christensen, 1986Fahey&)، أنّ المؤسسات ذات التنويع المرتبط بنشاطها الأساسي حظيت بمستويات أداء عالية، بينما لم يكن التنويع غير المرتبط أي الخوض في قطاعات غير مرتبطة ومختلفة تماما عن بعضها البعض، مربحًا للغاية على المدى الطويل. باختصار، اختلف الاعتقاد بخصوص استراتيجية التنويع على أنها ذات تأثير واسع الانتشار على الأداء كما تمّ اقتراحه في البداية.

من ناحية أخرى، تم تكريس اهتمام كبير لقضايا القياس المتعلّقة بمدى التنويع الذي تقوم به المؤسسات كما في دراسة Pitts& Hopkins 1982 .(Christensen, 1986Fahey&)

كما نجد كذلك دراسة Porter للعلاقة بين التحليل الهيكلي للقطاع والتنويع في المؤسسات، في مقاله لسنة 1980 بعنوان هيكل الصناعة والاستراتيجية التنافسية: مفاتيح الربحية

« Industry structure and competitivestrategy : keys to profitability » حيث قام Porter بتحديد نموذج القوى الخمسة التي تؤثر على أي قطاع وجاذبيته، وبين الشدة التنافسية التي تتحدّد من خلال القوى التنافسية الخمس الأساسية – تهديد الوافدين الجدد ، القدرة التفاوضية للزبائن، التنافس بين المنافسين الحاليين، تهديد المنتجات البديلة، والقدرة التفاوضية للموردين، ثمّ وضح أنّ الهدف من أي استراتيجية تنافسية، هو في الواقع عثور المؤسسة على موقع في القطاع الذي تنشط فيه، أين ستؤدي هذه القوى التنافسية إلى تحقيق أقصى فائدة بالنسبة لها أو على الأقل أين تسبب لها هذه القوى أقل ضرر ممكن، وبذلك قد تتخذ المؤسسة موقفًا دفاعيًا، وتضع نفسها بحيث توفر قدراتها أفضل دفاع ضد المجموعة الحالية من القوى التنافسية، أو أن تتخذ بدلاً من ذلك، نهجًا هجوميًا من خلالاستغلال أي تغيير في التوازن التنافسي قبل أن يتعرف عليه منافسوها.

الشكل رقم 1: القوى الخمس لـ Porter



المصدر: Porter, M. E. (1980). *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability. Financial Analysts Journal, 36(4), 30–41.*

ثمّ انتقل(Porter, 1980) لتوضيح أهمية نموذج القوى الخمس في وضع إستراتيجية التنويع، إذ بيّن أنّ إطار تحليل المنافسة الصناعية(تحليل المنافسة في القطاع) مفيد في وضع إستراتيجية التنويع، لأنه يوفر دليلاً للإجابة على سؤال صعب للغاية ومتأصل في قرارات التنويع بالنسبة للمؤسسة وهو: ما هي إمكانات هذا العمل؟ قد يسمح إطار العمل (نموذج القوى الخمس) للمؤسسة باكتشاف قطاعات ذات مستقبل جيد قبل أن تنعكس إمكانات هذا القطاع في أسعار المؤسسات المرشحة للاستحواذ، كما أنه سيساعد المؤسسة على تحديد القطاعات التي ستمكّنها نقاط قوتها بالتغلب على حواجز الدخول إليه بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى.

1-1-3 بحوث المحتوى التي تدرس الاستراتيجيات التنافسية competitive strategy contentresearch

ذكر (Christensen, 1986Fahey&)أنّ دراسات المحتوى المتعلّقة بالاستراتيجيات التنافسية تتناول مواضيع مثل المجموعات الإستراتيجية، وتجزئة القطاعات، ومحدّدات أداء وحدات الأعمال، وتصنيفات أنواع الاستراتيجيات، ومراحل تطوّر القطاعات، والإشارات والاستجابات التنافسية.

من المواضيع التي سنتطرق إليها والتي اهتم هذا التيار بمعالجتها، هي المجموعات الإستراتيجية، حيث يوظف الباحثون المهتمون بالمحتوى في ميدان الإدارة الإستراتيجية هذا المصطلح، لدراسة التباين داخل القطاعات في الروابط بين السلوك الاستراتيجي والأداء(Christensen, 1986Fahey&)،كما أنّه ظهر توجه يهتم بتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الوحدات الإستراتيجية داخل المؤسسة، وبين المجموعات الإستراتيجية داخل القطاعات وبين المؤسسات التي تنشط في ظروف مشابهة(Huff& Kay Reger, 1987)، من الأسئلة التي يركز عليها ويبحث فيها هذا النوع من الدراسات، هو إمكانية تقسيم مؤسسات القطاع الواحد لمجموعات جزئية تتبع نفس الإستراتيجية، وهل الاختلافات في عضوية المجموعة الإستراتيجية مرتبطة بشكل منهجي بالاختلافات في الربحية عبر المؤسسات في القطاع؟

وقد اهتم هذا التيار أيضا بالأساليب التصنيفية، الذي يمثّل واحدا من أهم وأشهر المواضيع البحثية التي ميّزت الدراسات حول الاستراتيجيات التنافسية في بحوث المحتوى، ولقد أظهر الباحثون اهتمامًا متزايدًا بالتصنيفات الإستراتيجية، والتي يُشار إليها في كثير من الأحيان بصيغة النماذج الأولية للإستراتيجيةStrategyArchetype، أو الاستراتيجيات العامةGenericStrategies

.(Christensen, 1986Fahey&)

تهدف هذه الأبحاث، إلى توفير آلية تحليلية (تجريبية) يمكن من خلالها تصنيف الاستراتيجيات أو أنماط السلوك الاستراتيجي المختلفة، أو بصيغة أخرى، الإجابة عن تساؤل: هل هناك استراتيجيات عامة شائعة بدرجة كافية بحيث يمكن ملاحظتها عبر مجموعة متنوعة من الظروف الشبيهة في قطاع معيّن؟

فيما يلي سنستعرض مجموعة من التّصنيفات لأشهر الباحثين الذين ساهموا في هذا النوع من الأبحاث ونستهلها بتقسيم(Miller&Friesen , 1977)، اللذان قدما النماذج الأكثر تفصيلا للتصنيفات التي توضح الطبيعة المعقدة والمتعددة الأوجه للعلاقات بين البيئة التنظيمية والهياكل والاستراتيجيات، وقاموا باقتراح 10 نماذج مبدئيةStrategyArchitypeمميَّزة لكل منها سيناريو مفصل مع شبكات معقدة من السببية المتبادلة بين عدد من العوامل الّتي يندرج تحت كل واحد منها عدد من المتغيرات التي تمّ قياسها اعتمادا على سلّم يتكوّن من سبعة درجات.

وتتمثل العوامل الخمسة التي اعتمدها الباحثان فيما يلي:

العامل الأوّل:الذكاء/العقلانيةIntellegence| Rationalityهذا العامل يتحدّد عبر مجموعة من العناصر مثل المسحScanning الذي يتعلق بالبحث عن المشاكل والفرص في البيئة الخارجية، وهو مدى اقتفاء أثر وتتبع المؤسسة لأذواق الزبائن، المنافسين، والتكنولوجيا، يقوم بهذه المهمة مدراء الأقسام، العاملون في المبيعات أو غيرهم، كلّما كان عدد العناصر التي تراقبها المؤسسة مرتفع، وارتفع عدد الأفراد الذين يقومون بعملية المسح، كان تقييم هذا العنصر مرتفعا ، كذلك متغيّري التواصل وتعدد الإرسال اللذان يرتبطان بأنظمة الاتصال الداخلي Internal Communication Systemومدى انفتاحها وهل تحدث في كافة الاتجاهات في المؤسسة ، ومتغير الخبرة الصناعية الذي يشير لعدد الأفراد المتخصّصين والمؤهلين مهنيا الذين تمتلكهم المؤسسة من محاسبين، مهندسين، علماء وغيرهم، ولدينا عنصر التّحليل Analysisالمتعلّق بالوقت والجهد المبذول خلال السّيرورة التّحليليّة Analytical Process للمشاكل والبحث عن حلول ، أمّا عنصر التّكيّفAdaptiveness يقصد به مدى استجابة وملاءمة قرارات المؤسسة لظروف البيئة الخارجية(Miller&Friesen , 1977).

العامل الثاني: سمي من طرف الباحثين بالمزاج Tempiramentوالذي يشتمل متغيري الاستباقية Proactivenessأي هل المؤسسة تتجاوب مع التوجهات في بيئتها أم أنّها تشكل بيئتها عبر طرح منتجات جديدة واستخدام تكنولوجيا وأساليب إدارية حديثة والمخاطرة Risk-takingأي هل هناك ما يدل على أنّ مدراء الإدارة العليا ضد فكرة المخاطرة أم أنّ المؤسسة معتادة على القيام بالتزامات فيها مخاطرة.

العامل الثالث: حسب (Miller&Friesen , 1977)وهوعدم التجانسHeterogeneity الذي يتعلق بعدم التجانس البيئي وهو مدى اختلاف تكتيكات المنافسين، أذواق الزّبائن، خطوط الإنتاج، قنوات التوزيع وغيرها في الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، وقد أشار الباحثان بلفظ الحالي (عدم التّجانس الحالي) الّذي يقصدان به فترة القيام بالدراسة وتحرير البحث مقارنة بالسابق والذي حدده الباحثان بما قبل خمس سنوات، أمّا التمايز التنظيميOrganizationalDifferentiation فيشير إلى درجة الاختلاف بين الفروع التّنظيميّة Organizational Divisions فيما يتعلّق بأهدافها العامة، طرق التسويق والإنتاج، وأسلوب اتّخاذ القرار.

العامل الرابع: وهو الديناميكية الحاليةEnvironmentalDynamism التي تتجلى عبر مدى ارتفاع درجة عدم توقع التغيير في أذواق الزبائن، تكنولوجيا الإنتاج، وأنماط التنافس في القطاع الأساسي الّذي تنشط فيه المؤسّسة.

العامل الخامس: ويتضمن عنصر وحيد وهو تمركز قوّة إنشاء الإستراتيجية Centralization ofDecision-making Powerالّذي يتعلق بتوزيع قوّة اتخاذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بعمليات الاندماج، التنويع، تقديم منتج جديد، أو تحديد الأهداف طويلة المدى، والتي تكون مرتفعة إذا كان اتخاذ القرار الاستراتيجي يحدث مع أدنى مقدار من التشاور مع المستويات الأدنى (مدراء ومسيري الإدارة الوسطى).

ثمّ اعتمادا على هذه المتغيّرات قسم (Miller&Friesen, 1977) الأنواع الإستراتيجية إلى مجموعتين، مجموعة ناجحة ومجموعة غير ناجحة. أمّا النّاجحة فهي ستّة أنواع وهي: الديناميكية التكيفية المعتدلة Adaptive-moderatedynamism، الديناميكية التكيفية المتطرفة-Adaptive extreamdynamism، المؤسسة المهيمنةDominant firm، العملاق تحت النار The giantunderfire، المؤسسة الرياديةEntreupreunarialfirm، والمبدع المحظوظ Lucky

innovator.بينما الأنواع غير النّاجحة فهي أربعة سماها الباحثان: المؤسّسة الاندفاعية Impulsivefirm، البيروقراطية الراكدةbureaucracy Stagnant، العملاق مقطوع الرأسHeadlessgiant،السّباحة عكس التيار Swimmingupstream.

والجدول التالي يبيّن مواصفات كل نوع من هذه الإستراتيجيات:

الجدول رقم 1: أنواع الإستراتيجيات حسب تصنيف Miller & Friesenسنة 1977

مجموعة الإستراتيجيات	أنواع الإستراتيجيات	المواصفات
الإستراتيجيات الناجحة	الديناميكية التكيفية المعتدلة	تعمل في بيئة تتصّف بقلّة التّحدّي، ذات ديناميكيّة وتجانس منخفضين، جهود متواضعة في النّشاط الاستعلامي، بينما تظل قوّة وسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية مركزيّة، أمّا المزاج فهو يتصف باعتبار المخاطرة والاستباقية أمر أساسي.
	الديناميكية التكيفيّة المتطرفة	تعمل المؤسسة مع بيئة مضطربة للغاية، لهذا نجد أنّها تعتمد على أساليب مسح واتصال متطورة، وتعتمد على نشاط استعلامي واسع من خلال عدد كبير من الأفراد، كما أنّ القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ليست كلها مركزية في يد كبار المدراء التّنفيذيّين، ويتّصف مزاج هذه المؤسسات بالجرأة فنجد أنّ الإبداع لدى هذه المؤسسات يحدث بشكل متكرر وغالبا ما تكون رائدة في إحداث توجّهات مميّزة للمنتجات الجديدة.
	المؤسسة المهيمنة	تختلف تماما عن النّوعين السّابقين، إذ يجعل النمو والنجاح الهائل من هذه المؤسّسات أقوى

		المؤسسات في أسواقها، فتكون الدّيناميكيّة البيئيّة وعدم التّجانس منخفضان، وفي حالة اضطرارها للقيام بتغيير بعض المنتجات، فهذا لا يشكّل أي تحدّي خطير بالنسبة لها، وهو ما يجعلها بحاجة لمعلومات استعلامية أقل عن البيئة، ولا تحتاج لتكريس الاهتمام لأنظمة الاتصال الداخلية والتحليل للحد من عدم اليقين. وبهذا ينظر إلى تفويض سلطة اتّخاذ القرارات الإستراتيجية على أنه اختياري إلى حد ما، ويسمح للمسؤولين عن النجاحات الماضية للمؤسسة بالاحتفاظ بالسيطرة على زمام الأمور. أمّا مزاجها فهو يميل إلى تعزيز التقدم التكنولوجي، وبالنّسبة للمشاريع التي تمثل مخاطرة كبيرة بالنّسبة لها فهي نادرة جدًا.
	العملاق تحت النار	يواجه أصعب بيئة على الإطلاق، مع وجود منافسين أقوياء وحكومة يقظة للتعامل معها، يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة للتكيف مع بيئتها غير المتجانسة تمامًا، ويسبّب التنوع الكبير في الأسواق والمنتجات في زيادة تعقيد المهمة الإدارية، فيتم بذل جهد استعلامي كبير ومتضافر من أجل تسهيل التكيف، أمّا بالنّسبة للسلطة فهي تميل لأن تكون لامركزيةأكثر من أي مؤسّسة ناجحة أخرى بسبب تنوع وصعوبة مهمة الإدارة الشاملة. بينما يمتاز المزاج بكونه خجول نسبيًا حيث يحدث التغيير بصورة تدريجيّة للتعامل بطريقة مجزأة مع التعقيد البيئي الساحق.
	المؤسسة الريادية	وهي الّتي تنمو من خلال الاستحواذ على مؤسّسات

		أخرى، فتؤدي عمليات الاستحواذ تلك إلى أن تكون البيئة غير متجانسة نسبيًا، كما يمكن لهذه المؤسّسات التحكم في مقدار الديناميكية البيئية إلى حد ما، ونجد أن المؤسسات الريادية، تمّ فيها تطوير نشاط الذكاء أو الاستعلام بشكل جيد ولكن يتم تنفيذه بشكل أساسي من قبل رائد الأعمال نفسه، كما تكمن قوة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل شبه حصري بين يدي هذا الفرد (رائد الأعمال) الذي لا ينفرعلى الإطلاق من خوض مخاطر كبيرة.
	المبدع المحظوظ	تضم مجموعة المؤسسات التي حققت نجاحًا لأنها تمتلك قوة كبيرة في منطقة معينة من العمليات، عادةً ما تكون تصميم المنتج، وبالرّغم من أن البيئة صعبة للغاية، فمن المدهش أن هذا النّوع من المؤسّسات يبذل جهد استعلامي باهت نسبيًا،زيادة على هذا، تظل القوة مركزة في يد رائد الأعمال الذي يبدو أنه لا يلجأ إلى بقية الأفراد في المؤسسة من ذوي المواهب الإدارية، ومع ذلك يبدو أن العبقرية المقيمة للمؤسسة (قد يكون أو لا يكون رائد الأعمال نفسه هو صاحبها) دائمًا ما تنقذ الموقف من خلال إبداع آخر رائع وجريء.
	المؤسسة المندفعة	المؤسّسة المندفعة Impulsivefirm ، والّتي وصفها الباحثان بأنّها أكثر الأنواع دراماتيكية، إذ يدخل رئيس تنفيذي قوي وريادي بجرأة شديدة في بيئات جديدة وديناميكية، ويخلق في هذه العملية بيئة أكثر اضطرابًا وتباينًا من أي نموذج آخر غير

الإستراتيجيات غير الناجحة		ناجح. كما أنّ نظام الاستعلام الضعيف للمؤسسة غير قادر على مواكبةالتحول البيئي السريع، ويعتبر أحد الأسباب البارزة لذلك، أن رائد الأعمال يحاول أن يفعل كل شيء بنفسه.
	البيروقراطية الراكدة	على الرغم من أن الظروف في البيئة قد تغيرت بشكل جذري، فإن المؤسّسة لا تدرك ذلك وبالطبع لا تحاول أن تتكيف، فنجد أنّها تسوّق نفس تشكيلة المنتجات الضيقة لنفس الأسواق، وهو ما يسبّب درجة عدم تجانس منخفضة نسبيًا. بالنّسبة لسلطة اتخاذ القرارات فهي تظل مركزية، والقائد يبقى محافظا تمامًا وملتزم جدًا "بالطرق القديمة". ويبقى الجهد الاستعلامي الباهت (الأقل تطوراً من الأنواع الأخرى) فهو لا يفعل الكثير لحث المؤسّسة وتنشيطها.
	العملاق مقطوع الرأس	هذا النّوع يواجه مشكلة من نوع آخر، إذ لا نجد في هذا النّوع من المؤسّسات قائد قوى لتوجيهها، بل تعمل الوحدات التنظيمية الفرعية بطريقة شبه مستقلة،إذ أنّ انتشار القوة هذا، يجعل من الصعب اتخاذ أي إجراءات حاسمة والمؤسّسة دائمة التّعثر لأنّ الجهود الاستعلاميّة تتميّز بالضعف، فإن القرارات التي يتم اتخاذها غالبًا ما تكون خاطئة.
	السّباحة عكس التيار	يتم بذل بعض الجهد للتعافي، لكن الاحتمالات كلّها ضد نجاح هذا النّوع، تشرع هذه المؤسسة في القيام ببعض الجهود، وإن كانت غير كافية، فنجد

قائد قويحاول تغيير توجه المؤسسة لتحسين أدائها، إلّا أنّ البيئة المعادية والمعقدة المقترنة بالمؤسسة التي تضررت بشدة بسبب الإخفاقات السابقة، تجعل أي نوع من التحسن غير مرجح.		

المصدر : Miller, D., & Friesen, P. H. (2007). *STRATEGY-MAKING IN CONTEXT: TEN EMPIRICAL ARCHETYPES. Journal of Management Studies, 14(3), 253–280*

كتصنيف ثاني ولمحاولة الإجابة عن السؤال "ماهي الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات في حل مشاكلها الريادية والإدارية؟" يقول (Miles&Snow , 1978)أن كل مؤسسة قاموا بملاحظتها، عند مقارنتها بالمؤسسات الأخرى، وجدوا أنّها تتناسب في الغالب مع إحدى الفئات الثّلاث (المدافعونDefenders والمنقبونProspectors والمحللونAnalyzers)، ويمكن التنبؤ بسلوكها بشكلعام فيما يتعلّق بالمسائل الثّلاث(المشكلات الرّياديّة Entrepreneurialproblems ، المشكلات الهندسيّةEngeneeringProblems والمشكلات الإداريّةAdministrative Problems) بالنّظر لتصنيفها النوعي، كما قاما بتحديد نوع رابع هو المتفاعل Reactorوالّذي هو شكل من أشكال "الفشل الاستراتيجي" بسبب وجود تناقضات بين الاستراتيجيّةوالتكنولوجيا، والهيكل، والسّيرورة. الأنواع الأربعة وصفها الباحثان Miles & Snow كما يلي:

النوع الأوّل: المدافعون، فيما يتعلّق بالمشاكل الرّياديّة فإنّ انشغال هذه المؤسّسات الأساسي يدور حول كيفية إغلاق جزء من السوق الإجمالي لإنشاء مجموعة مستقرة من المنتجات والزّبائن، تتمثّل حلولها لمثل هذا الاشكال في العمل في مجال ضيق ومستقر، الصيانة الصارمة للمجال عبر الأسعار التنافسية والحرص على خدمة الزّبائن الممتازة، مع حذر شديد ومتزايد من إمكانية اختراق السوق، لذلك تميل لتجاهل التّطوّرات خارج مجالها، وإن عمدت لتطوير بعض المنتجات فهي تكون ذات صلة وثيقة بالسّلع أو الخدمات الّتي تقدّمها.

أمّا بالنّسبة للإشكالات الهندسيّة فهي تدور حول كيفية إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، ولتحقّق ذلك تسعى لحلول ترتبط بامتلاك تكنولوجيا فعالة من حيث التّكلفة، والميل نحو التكامل العمودي، والتحسينات المستمرة في التكنولوجيا للحفاظ على الكفاءة.

وفيما يتعلّق بالمشكلة الإداريّة فإنّ انشغال هذا النّوع من المؤسسات ينصبّ على كيفية الحفاظ على رقابة صارمة على المؤسسة من أجل ضمان الكفاءة، لتضمن ذلك تجد أنّ خبراء المالية والإنتاجهم أقوى الأعضاء في هذه المؤسسات، وأنّ التخطيط مكثف وموجه بالتكلفة ومعد مسبقا قبل الشروع بالفعل، كما نجد هنالك ميلا نحو الهيكل الوظيفي مع تقسيم واسع للعمل ودرجة عالية من الرسمية، بالإضافة إلى مركزية عالية وأنظمة معلومات عمودية طويلة، وآليات تنسيق بسيطة.

النوع الثاني الذي اقترحه Miles & Snow هو **المنقّب**Prospector، تتمثّل مشكلة ريادة الأعمال بالنسبة لهذا النوع في كيفية تحديد واستغلال المنتجات الجديدة وفرص السوق.

لمعالجة هذه المسألة ينشط هذا النوع من المؤسسات في مجال واسع ومتطور باستمرار، وتحرص على مراقبة مجموعة واسعة من الظروف والأحداث البيئية لتتمكن من خلق التغيير في القطاع والنمو من خلال تطوير المنتجات والأسواق.

وبالنّسبة للمسائل الهندسيّة للمنّقبين، فهي تتمثّل في كيفية تجنب الالتزامات طويلة الأجل تجاه تقنية معالجة واحدة، للإجابة عن هذا الإشكال، تسعى المؤسّسات من هذا النّوع لاتّخاذ تقنيات ونماذج مرنة وتستخدم تقنيات متعددة.

أمّا فيما يتعلّق بالمشكلة الإدارية فهي ترتبط بكيفية تسهيل وتنسيق عمليات عديدة ومتنوعة، لذلك وكإجراء مقابل هذا الإشكال، يتميّز المنقّبون بأن يكون خبراء التسويق والبحث والتطوير أقوى الأعضاء،وقد يتم تعيين المديرين الرئيسيين من الخارج وكذلك ترقيتهم من الداخل، كما يميل المنقّبون للتخطيط الشامل، الموجه نحو المشكلة والّذي لا يمكن إتمامه قبل الشروع فيه بالفعل، والميل نحو هيكل المنتج مع تقسيم منخفض للعمل ودرجة منخفضة من الرسمية، كذلك نجد أنّ التحكم لامركزي وأنظمة المعلومات أفقية قصيرة المدى إلى جانب آليات التنسيق المعقدة.

النّوع الثّالث وهو **المحلّل**Analyser، ترتبط المشكلة الرّياديّة لدى المحلّل بكيفية تحديد واستغلال المنتجات الجديدة وفرص السوق مع الحفاظ في الوقت نفسه على قاعدة ثابتة من المنتجات

والزّبائن التقليديين، والّتي يواجهها عبر آليّات المراقبة الّتي عادة ما تقتصر على التّسويق والقيام ببعض البحث والتّطوير، الحرص على النمو المطرد من خلال اختراق الأسواق وتطوير سوق المنتجات.

أمّا المشكلة الهندسية فتتمثّل في الكيفيّة الّتي تكون بها المؤسّسة فعّالة في الأجزاء المستقرة من مجال نشاطها، وتمتلك ما يكفي من مرونة للتغيير في أجزاء أخرى من المجال، لتواجه هذا الاشكال تقوم المؤسّسات من هذا النّوع بتبنّي أساليب ذات جوهر تكنولوجي مزدوج (مكون مستقر ومرن)، مع المحافظة على درجة معتدلة من العقلانيّة التّقنيّة.

بينما المشكلة الإداريّة الّتي تواجه المحلّل هي كيفية التفريق بين هيكل المؤسّسة وسيروراتها لاستيعاب كل من مناطق التشغيل المستقرة والديناميكية، والّتي تتصدّى لها عبر التسويق والهندسة اللّذان يعتبر أعضاؤها ذووا التّأثير الأكبر، التخطيط المكثف بين التسويق والإنتاج في الجزء الثابت من مجال النّشاط، مع التخطيط الشامل بين مديري التسويق والهندسة والمنتج فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق الجديدة، إضافة إلى ذلك تبنّي هيكلةمصفوفيّة "فضفاضة" تجمع بين الأقسام الوظيفية ومجموعات المنتجات، إلى جانب نظام تحكم مركزي بشكل معتدل مع حلقات تغذية عكسيّة رأسية وأفقية و آليّات تنسيق معقّدة للغاية ومكلفة.

ثمّ أقرّ الباحثان بأنّهما واجها نوعا رابعا عبّرا عنه بأنّه شكل من أشكال الفشل الاستراتيجي، وهي مجموعة من المؤسّسات تمّت تسميتها بالمتفاعلة Reactors ، بينما يمكن أن يكون كل من المدافع، والمنقّب والمحلّل استباقيًا فيما يتعلق ببيئاتهم، كل منهم بطريقته الخاصّة، يحاول المدافع في أقصى الحدود بالمحافظة على استمرار تطوير الكفاءة في العمليات الحالية، فيُظهر هذا النوع من المؤسسات(المتفاعلة Reactors) نمطًا من التكيف مع بيئته غير متسق وغير مستقر، يفتقر إلى مجموعة من آليات الاستجابة التي تمكّنه من مواجهة البيئة المتغيرة ولهذا يكون هذا النّوع في حالة من عدم الاستقرار شبه الدائم.

لقد مثّل هذا المسار البحثي الموجه نحو التصنيف تطورًا مهمًا في بحث محتوى الإستراتيجية، إذ شكّل حركة نحو الاختبار التجريبي للأنماط المفاهيمية لأنواع الاستراتيجيات التي أصدرها الباحثون منذ فترة طويلة.

من جانب آخر وبالموازاة مع هذا الدّفق من الدراسات التي اهتمت بمعرفة الروابط ضمن الظروف البيئية والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ككلCorporatestrategy أو القرارات الإستراتيجية لوحدات الأعمال Business unitsمع الأداء الاقتصادي عبر تركيزها في التحليل على البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، وانطلاقا من ثمانينيات القرن الماضي، قامت الأبحاث الإستراتيجية بتغيير اتجاهها مرة أخرى، حيث حوّلت الدراسات تركيزها من هيكل الصناعة (القطاع) كوحدة تحليل إلى تلك الخاصة بالهيكل الداخلي للمؤسّسة ومواردها وقدراتها، فيما سيأتي سنتطرق للأبحاث الّتي تعتبر انطلاقة هذا التّوجه الجديد ونستعرض بعض النّماذج من تلك الأبحاث.

1-2 بحوث المحتوى التي تتخذ المؤسسة كمستوى أساسي للتحليل الاستراتيجي

إنّ بروز نظرية قائمة على الموارد لتفسير الميزة التنافسية ينصب تركيزها على العلاقة بين موارد المؤسسة وأدائها يُعتبر نقلة نوعية في الأبحاث الإستراتيجية،حيث انبثق عنها نماذج تنطلق من نفس المبدأ (Siddhartha& Chakraborty, 2011)، منها القدرات المحورية لـ Hamel & Prahalad 1994، والقدرات الدّيناميكيّة Dynamic Competencies لـTeece & al 1997، والمنظور المبني على المعرفة لـGrant1996.

حيث حاولت كلها أن تساهم في تفسير ما يميّز مؤسسة عن أخرى، وما العناصر التي في حال ركزت المؤسسة عليها تمنحها الأفضلية والسبق على حساب منافسيها.

هذه النّقلة التي حدثت مع نهاية الثمانينات كانت بسبب التغيير الكبير في نماذج التحليل الاستراتيجي، حيث اتجه من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي(سواكري، 2008)، وعُرف بالمنظور المبني على الموارد للمؤسسة.

يتّخذ المنظور المبني على الموارد وجهة نظر من داخل المؤسسة إلى خارجها، ويركز على البيئة الداخلية للمؤسسة لتفسير سبب نجاح المؤسسات أو فشلها في السوق(Madhani, 2009) هذا التحوّل الكبير في المنظور، كسر تأثير أطر العمل المبنية على نموذج هيكل-سلوك-أداء(SCP) التي تنتمي لمنظور التنظيم الاقتصادي IO الّذي يضع محدّدات الأداء خارج المؤسسة، كما يتضح في أعمال Bain 1968، وأعمال Porter في سنة 1979، 1980، 1985 كما ذكر(Kraaijenbrink& al, 2010).

ظهرت بوادر البحث في موارد المؤسسة، في بداية ستينيات القرن الماضي من خلال أعمال Penrose 1959 التي جاءت في كتابها نظرية نمو المؤسسات " Theory Of The Growth Of the firm"

حيث كانتPenrose أول من صنف موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وكان هذا التصنيف أساس الأعمال التي ظهرت لاحقا في الإدارة الإستراتيجية وملهمة لتصنيفات أخرى لموارد المؤسسة، أما مصطلح المقاربة المبنية على الموارد Resource BasedApproach أو المنظور المبني على الموارد في دراسة المؤسسة Resource BasedView of the Firm، فقد ظهر لأوّل مرّة على يد Warnerfelt سنة 1984 الّذي تأثر بأعمال Penrose) Kraaijenbrink& al, 2010)، ثم تنامى هذا التوجه البحثي عبر أبحاث Barney 1986 و Diericx& Coolسنة 1989 الذين ركزوا على تحليل الأداء الاقتصادي وبحثوا عن الميزة التنافسية داخل المؤسسة، وأبحاث أخرى ركزت على فحص مساهمة موارد محددة داخل المؤسسة في إنشاء الميزة التنافسية المتسدامة، كما في أبحاث Nelson & Winterسنة 1982 حول الرّوتين التّنظيمي، و Barney bفي 1986 حول الثقافة التنظيمية، ودراسة Itami سنة 1987 حول الموارد غير المرئية، ودراسة Amit &Scholmaker 1993 حول المورد البشري، لكن بقي هنالك إشكال يواجه هذا المنظور النظري، وهو عدم توفره على إطار عمل شمولي تكاملي، ليأتي Barney بمقال تأسيسي سنة1991 اقترح فيه أوّل إطار عمل أو نموذج للمنظور المبني على الموارد في دراسة المؤسّسات(Brahma & Chakraborty, 2011) .

يصرّح (Brahma & Chakraborty, 2011)أنّ عمل Barney التّأسيسي أضفى الطابع الرسمي الأوّل لوجهة النظر المجزّأة القائمة على الموارد في إطار نظري شامل قابل للاختبار التجريبي.

1-2-1المقاربة المبنيّة على الموارد

وفقًا للمنظور المبني على المواردRBV، تعتبر المؤسسة أنها مجموعة من الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية، هذه الموارد ليست كلّها ذات طابع استراتيجي وبالتّالي ليست كلها مصدر للميزة التنافسية(Madhani, 2009)، لذلك قدّم Barneyنموذج "VRIN" أوّل نموذج شامل قابل للتجريب في المقاربة المبنيّة على الموارد، والّذي يجب أن يستوفي المورد معاييره من أجل أن

يكون قادرا على توفير ميزة تنافسية وأداء مستدام، والعمل الّذي اقترحه Barney مبني على افتراضين أساسيين.

الافتراض الأول هو التوزيع غير المتجانس للموارد والقدرات بين المؤسسات، **والافتراض الثاني** يعتبر موارد وقدرات المؤسسة ثابتة غير متحركة، تبعا لهذين الافتراضين قدم Barney حجتين:1 الموارد والكفاءات القيمة والنادرة يمكنها أن توصل المؤسسة إلى الميزة التنافسية؛2 الموارد والكفاءات الّتي ينطبق عليها المعيار الأوّل، إذا كانت في نفس الوقت غير قابلة للتقليد والإحلال قادرة على توليد ميزة تنافسية مستديمة، يتّضح أنّ القيمة والندرة ضروريتان لكنهما غير كافيتان وحدهما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك وجب توفّر شرطي عدم قابلية الاستبدال والإحلال(Madhani, 2009)، فيما يأتي سنقوم بشرح معايير نموذج "VRIN" من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 2: معايير نموذج VRIN

المعيار	مواصفاته
القيمة (Value)	يكون المورد ذا قيمة إذا وفّر قيمة إستراتيجية للمؤسسة، توفر الموارد قيمة إذا كانت تساعد المؤسسات على استغلال الفرص في القطاع الذي تنشط فيه أو تساعد في تقليل تهديدات هذا القطاع عليها، فلا توجد ميزة لامتلاك مورد إذا لم يضيف أو يعزز قيمة للمؤسسة.
النّدرة (Rare)	يجب أن تكون الموارد نادرة أو فريدة لتقديم مزايا تنافسية فلا يمكن للموارد التي تمتلكها العديد من المؤسسات في القطاع أن توفر ميزة تنافسية، فهي لا يمكنها تصميم وتنفيذ إستراتيجية عمل فريدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين.
عدم التّقليد أو التّقليد غير الكامل (ImperfectImitability)	يمكن أن تكون الموارد أساسًا لميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة فقط إذا استحال علىالمؤسسات التي لا تمتلك هذه الموارد الحصول عليها.
عدم قابلية الاستبدال أو عدم الإحلال (Non-substitutability)	عدم قابلية استبدال الموارد يعني أنه لا يمكن استبدال المورد بآخر، وبهذا لن يتمكّن المنافس من تحقيق نفس الأداء من خلال استبدال الموارد بموارد بديلة أخرى.

المصدر : Pankaj madhani 2009 ص5

سنة 2006 قام Barney بالتّعديل على نموذجه VRIN حيث مزج خاصيتي عدم التقليد وعدم الإحلال للموارد وأضاف خاصية التنظيم Organization كمعيار ، مفاده وجوب تنظيم المؤسسة للسياسات والإجراءات اللازمة حتى لا يستغل المورد ذو القيمة، النادر وصعب التقليد من طرف منافسيها. (سواكري، 2008)

إلى جانب نموذج Barney التّأسيسي، استكشف باحثون آخرون موارد المؤسسة عبر إدخال مفهوم جديد يفسر خصوصية بعضها عن الآخر في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات من بينها مفهوم الكفاءات المحورية.

1-2-2مقاربة الكفاءات المحورية

نشر Hamel& Prahalad سنة 1990مقالاً لفت فيه انتباه القراء والباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية إلى الكفاءة المحورية للمؤسسة، حيث اقترحا أنّ "الكفاءات المحورية هي التّعلم الجماعي في المؤسسة، أو بالتحديد كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تقنيات متعددة ". زعم الباحثان أنّه بمجرّد فهم الكفاءة المحورية للمؤسسة، سيتمكن المدراء التنفيذيون والاستراتيجيون من اتخاذ وجهة نظر أكثر عقلانية وغير منحازة للفرص المستقبلية التي تقع خارج أسواقهم الحالية ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية(Tampoe, 1994)، قدم الباحثان تشبيها مثيرا للاهتمام للمؤسسة الّتي تنتهج إستراتيجية تنويع حيث علّقا " هي بمثابة شجرة يمثل الجذع والأغصان الرئيسية فيها المنتجات الرئيسية للمؤسسة، بينما الأغصان الأصغر حجما تعبر عن وحدات الأعمال، أمّا الأوراق والثّمار هي المنتجات النهائية، ما يقوم بتغذية وتثبيت كل ما ذكر هي الجذور وهي القدرات المحورية. ويشبّه الباحث Tampoeالكفاءة المحورية بالآنية الفضيّة للعائلة، والّتي لا ينبغي رهنها أو بيعها لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل.

تتمثّل حجج الباحثين Hamel& Prahaladفيما يتعلّق بالكفاءات المحورية في أنّه من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في الأسواق العالمية اليوم، من الضروري السعي للحصول على ميزة تنافسية من القدرة التي تكمن وراء المنتجات، وهذا ما يسمونه الكفاءات المحورية للمؤسسة، من وجهة نظرهما، تمنح الكفاءات المحورية المؤسسات ميزة تنافسية فريدة لأنها تمكن المؤسسة من التنويع في

أسواق جديدة من خلال إعادة توظيف كفاءاتها المحورية،ونظرًا لأنها قدرة خفية لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، فإنها تمنح المؤسسة مكانة شبه احتكارية في أسواقها المختارة، وبينما الحجج التي طرحت لفهم الكفاءات المحورية واستخدامها تعتبر جد مقنعة، إلّا أنّ هنالك القليل من الأدبيات التي اهتمت بدراسة كيفية قيام مؤسسة ما بتحديد واستخدام كفاءاتها المحورية(Hamel& Prahalad, 2003).

لكي تتصف موارد وقدرات مؤسسة ما بأنها محورية، يجب أن تكون قادرة على تلبية مجموعة من المعايير ذكرها (Tampoe, 1994)وهي أن تكون الموارد والقدرات ضرورية لبقاء المؤسسة على المدى القصير والطويل، أن تكون غير مرئية للمنافسين ويصعب تقليدها، أن تتصف بالتّفرّد بالنسبة لبقية المؤسسات، أن تكون مزيج من المهارات والموارد والعمليات، أن يكون بمقدرة المؤسسة الحفاظ عليها مع مرور الوقت، وتكون ضرورية لتطوير المنتجات الأساسية والمنتجات النهائية، كذلك أن تكون ضرورية لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وضرورية للقرارات الإستراتيجية للمؤسسة بشأن التنويع، وتقليص الحجم، وعقد التحالفات، والمشاريع المشتركة، وفي النهاية أن تكون قليلة العدد قابلة للتسويق وذات قيمة تجارية.

بعد أن تشكلت لدينا فكرة حول مفهوم الكفاءات المحورية، ننتقل للحديث عن مفهوم آخر لا يقل أهمية عن سابقه، وهو القدرات الديناميكية، لنتعرف عن الإضافة التي قدمها الباحثون عبر اقتراح هذا المفهوم، وما هي تصوراتهم عنه.

3-2-1مقاربة القدرات الديناميكية

من بين المواضيع التي خرجت من قلب المنظور المبني على الموارد، ما يعرف بالقدرات الدينامكيةDynamic Capabilities. حيث ظهرت مدرستين متميزتين للقدرات الديناميكية تشتركان في أنّ كلتيهما تعتبران القدرات الديناميكية مصدرا للميزة التنافسية، وتختلفان في جوانب أخرى فهما تمثلان نهجين متعاكسين لتأطير القدرات الديناميكية، لكل منهما منطقها المتسق داخليًا، وأسس نظرية متباينة، وتضعان افتراضات مختلفة حول طبيعة القدرات الديناميكية، كما تستخدمان أنواعًا مختلفة من التفكير وبذلك تصلان إلى استنتاجات مختلفة(Peteraf &al, 2013)، المدرستين هما مدرسة Teece و Pisano و Shuenفي1997 الّتي تُظهر كيف تؤدي القدرات الديناميكية الخاصة إلى ميزة تنافسية مستدامة، ومدرسة Eisenhardt و Martinفي 2000، الّتي تجادل بأن القدرات الديناميكية تظهر

غالبًا في شكل أفضل الممارسات وتغيير الشكل، اللذان يمكن ملاحظتهما في البيئات المتغيرة بصورة معتدلة وسريعة، وهي تؤدّي إلى ميزة تنافسية مؤقتة فقط(Arndt & Bach , 2015).

تقول الباحثتان (Helfat & Peteraf, 2003)أنه بالرغم من أنّ المنظور المبني على الموارد قائم على فكرة عدم تجانس الموارد لدى مجموعة من المؤسسات، لم يقدّم هذا المنظور أي نموذج مفاهيمي واضح لتفسير كيفية نشوء عدم التجانس ذاك ، وصرّحتا بأنّه كي يستطيع المنظور المبني على الموارد RBV تفسير الميزة التنافسية، عليه أن يدرج تطور الموارد والقدرات عبر الزمن والتي بها يتشكل أساس الميزة التنافسية، فاقترحتا سنة 2003 مفهوما جديدا، أطلقتا عليه اسم دورة حياة القدرةCapabilitylifecycle، والذي يحدد الأنماط العامة والمسارات التي تتطور من خلالها قدرات المؤسسة Organizational capabilities، يساعد مفهوم دورة حياة القدرةCLCعلى جعل المنظور المبني على المواردRBV منظور ديناميكي عبر توفيرها إطار عمل يساعد على فهم تطور القدرات عبر الزمن(Helfat & Peteraf, 2003)،وتتبنّى الباحثتان تعريفا للقدرات الديناميكية في مقالهما هذا يخدم ما تطمحان إليه من تقديم مفهوم CLC ، كالتالي "تتضمن القدرات الديناميكية التكيّف والتّغيير لأنّها تبني، وتدرج أو تعيد تصميم موارد وقدرات أخرى".

تتمثل المساهمة الرئيسية لإطار عمل دورة حياة القدرةCLC Frame work، في المساعدة على تفسير المصادر الرئيسية لعدم تجانس المؤسّسات إذ يوفّر هذا النموذج لغة مشتركة ونمط تفكير حول تطور القدرات، ومقاربة ديناميكية في النظرية المبنية على الموارد.

تذكر الباحثتان (Helfat & Peteraf, 2003)أنّ كل من الموارد والقدرات تتطور بمرور الزمن، وبأنهما قررتا التركيز في تحليلهما هذا على تطور القدرات فقط، وصنفتاها إلى قدرات تشغيلية وديناميكية.

اعتمدت الباحثتان تعريفا لـWinter في مقال له سنة 2003 للقدرة التشغيلية، والذي يرى على أنّها روتين عالي المستوى أو مجموعة من الإجراءات الروتينية التي جنبًا إلى جنب مع تدفقات المدخلات، تمنح إدارة المؤسّسة مجموعة من خيارات القرار لإنتاج مخرجات مهمّة من نوع معين، في هذا التعريف، يشير مصطلح روتينإلى "نمط متكرر من النشاط"، وتتضمن القدرة التشغيلية عمومًا أداء نشاط ما، مثل تصنيع منتج معين، باستخدام مجموعة من الإجراءات الروتينية لتنفيذ وتنسيق مجموعة متنوعة من المهام المطلوبة لأداء النشاط(Helfat & Peteraf, 2003)، بينما تبنّتا تعريفا للقدرات الديناميكية، كما حددها(Teece& al, 1997)والّذي يرى بأنّ القدرة الديناميكية لا تتمثل في إنتاج سلعة

أو تقديم خدمة قابلة للتسويق، بدلاً من ذلك تقوم ببناء ودمج أو إعادة تكوين القدرات التشغيلية، فلا تؤثر القدرات الديناميكية بشكل مباشر على مخرجات المؤسسة التي تمتلكها،ولكنها تساهم بشكل غير مباشر في إنتاج المؤسسة من خلال التأثير على القدرات التشغيلية.

تقول الباحثتان (Helfat & Peteraf, 2003)أنّ Zollo وWinterسنة 2002 لاحظا أنّ القدرات الديناميكية مثل القدرات التشغيلية تتكون من إجراءات روتينية، وسواء تعلّق الأمر بالقدرات التشغيلية أو القدرات الديناميكية، كلتاهما تتضمن نوعين من المهام الروتينية، المهام التي تؤدّى على المستوى الفردي، وتلك التي تُنسّق بين المهام الفردية، تلك الحاجة لتنسيق المهام تعني أنّ القدرات تتطلب جهود متناسقة للأفراد والجماعات، ومن هذا المنطلق يسعى CLC إلى تتبع تطوّر القدرات الموجودة ضمن الفرق.

بعدها قامت Halfet و Peteraf بتقديم دورة حياة القدرات CLC على أنّها تصوّر نمطًا عامًا ومجموعة من المسارات المحتملة الّتي تميّز تطوّر قدرات المؤسسة،إذ تعتبر إطار العمل هذا عامًا بما يكفي لإدراج افتراضيا أي نوع من القدرات يمكن أن يظهر ويتطور، وذلك في أي نوع من الإعداد التنظيميOrganizational setting، بدءًا من المؤسسات الناشئة الصغيرة إلى المؤسسات الكبيرة التي تنتهج استراتيجية التنويع، كما تنطبق CLCأيضًا على مسارات تطوير القدرات التي تمتد عبر حدود المؤسسة، مثل تلك التي تتعلّق بالتحالفات الإستراتيجية أو سلاسل الإمداد (Helfat & Peteraf, 2003).

يتضمّن إطار عمل دورة حياة القدرات CLC ثلاث مراحل أساسية (Helfat & Peteraf, 2003)، أوّلها مرحلة التأسيس The foundingstage التي تبدأ عندما ينتظم مجموعة من الأفراد حول هدف يتطلب أو ينطوي بشكل مركزي على إنشاء قدرة. مرحلة التأسيس لها متطلبان عامان: (1) مجموعة أو فريق منظم، لديه نوع من القيادة وقادر على العمل المشترك. (2) هدف مركزي يستلزم تحقيقه خلق قدرة جديدة.

تليها مرحلة التطوير Developmentstage التي تبدأ بعد أن ينظم الفريق نفسه حول هدف تطوير قدرة معينة، في هذه المرحلة تتطور القدرة من خلال بحث الفريق عن بدائل قابلة للتطبيق لتطوير القدرات، جنبًا إلى جنب مع تراكم الخبرة بمرورالوقت.

ثمّ تأتي مرحلة ثالثة أخيرة تسمى مرحلة النضج Maturitystage، والّتي تستلزم صيانة القدرات وما ينطوي على ذلك من ممارستها لتنتعش الذاكرة التنظيمية، فإذا تمّ ممارستها بانتظام تصبح القدرة أكثر ترسخًا في بنية ذاكرة المؤسسة، ويتم الاعتياد على الروتين أكثر فأكثر ليصبح ما يتطلبه من تفكير واعي أقل قدرًا، وبمرور الوقت قد تتلاشى قدرة الفريق على تذكر مسار التطوير لتصبح القدرة أكثر ضمنية في طبيعتها.

سبق أن ذكرنا أنّ المقاربة المبنية على الموارد استلهمت منظورها للمؤسسة من تصنيف Penrose للموارد، لموارد ملموسة وغير ملموسة، وقد حظيت الموارد غير الملموسة بقدر كبير من الاهتمام من طرف رواد الميدان، خصوصا وأنّ هذا الاهتمام يتماشى مع متطلبات ثورة المعلومات وعصر المعرفة، لهذا نستعرض فيما يلي أحد المقاربات التي عنيت بهذا المورد وهي المقاربة المبنية على المعرفة.

1-2- 4 المقاربة المبنية على المعرفة

من المهام المفتاحية التي يقوم بها المدراء، هي تجميع المعارف والقدرات القيّمة والحفاظ عليها (Nickerson & Zenger, 2004)، تنطلق المقاربة المبنيّة على المعرفة من التّركيز في دراستها للمؤسسة على الممارسات ذات الأداء العالي المتعلقة بمجال المعرفة وإدارة المعرفة (Anantadjaya, 2008)، المعرفة التي يُنظر لها بأنها ذاك المكون الديناميكي، الشخصي المختلف في طبيعته عن البيانات (الرموز المنفصلة غير المهيكلة) وعن المعلومات (وسيلة التواصل الصريح) (Sveiby, 2001)والتي تعتبر أنّ المعارف والقدرات القيمة تحد مدى قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة بصورة فعالة عبر تجديد وتطوير المعرفة(Nickerson & Zenger, 2004).

عبر تسليطها الضّوء على مسائل تتعلّق بحدود المؤسسة وتنظيمها الداخلي (Foss, 1996)محاولة منها للإجابة عن التساؤل الّذي يواجه المدراء اليوم حول كيفية توليد المعارف والقدرات وليس فقط حسن استغلالها وتوظيفها، يتّجه المنظور المبني على المعرفة لمحاولة تفسير كيف لخيار المؤسسة، تحديدا خيارها المرتبط بهل دمج المؤسسة Integrate لنشاط معين أو الاستعانة بمصادر خارجية Outsource لأدائه يؤثّر على فعالية المؤسسة في إنتاج المعارف والقدرات القيمة والمحافظة عليها(Nickerson & Zenger, 2004).

تبحث الأدبيات في هذه المقاربة،عن نظرية للمؤسسة مستقلة عن منطق تكاليف المعاملات وافتراضها السلوكي للنفعية (opportunism)، فتعتبر المؤسسات ككيانات منظمة تهدف إلى الاقتصاد في تبادل المعرفة(Nickerson & Zenger, 2004) ، فتنطلق من تصوّرات وافتراضات من أهمّها رؤيتها أنّ الفرد هو العنصر الفاعل الوحيد في الأعمال، وكلّ الأصول المادية وحتى غير المادية كالعلاقات، هي نتاج الأفعال البشرية وتعتمد مطلقا على الأفراد كي تستمر في الوجود(Sveiby, 2001)، وإضافة إلى ما جادت به قرائح النظريات التي سبقتها، تضيف هذه النظرية وتركز على عنصر من عناصر الإنتاج يتمثّل في رأس المال الفكري وتضع رأس مال الذكاء البشري في المقدمة كمحرك لتعظيم أداء المؤسسة (Anantadjaya, 2008)، وبما أنّها تطورت من المنظور المبني على الموارد، تنطلق النظرية المبنية على المعرفة من اعتبار البيئة ديناميكية ومضطربة وتؤكد على ضرورة التطوير الجوهري لمستوى وذكاء المورد البشري وكيفية إدارة المعرفة، مركزة على الأدوار المعاصرة والاستباقية لدى الأفراد(Anantadjaya, 2008).

إنّ كل ما تطرقنا له من دراسات وتوجهات بحثية داخل التيار العام لأبحاث المحتوى مع الإشارة أنّ هناك دراسات أخرى لم يسع الوقت للتطرق لها، ظهرت بحوث أخرى لكن بسرعة وكثافة أقل مقارنة بالأولى سميت ببحوث سيرورة الإستراتيجية.

رأى الباحثون المهتمون بسيرورة الإستراتيجية، أنّ بحوث المحتوى لا تفسّر كيفية الوصول إلى النتائج، فنادوا ودافعوا عن مقاربة السيرورة في تحليل الإستراتيجية، والتي تتعلّق بدراسة تتابع حلقات القرارات والأفعال التي تشكل سيرورات صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، هذه المقاربة التي فتحت العلبة السّوداء للإدارة الإستراتيجية دون الحاجة لتحليل جد دقيق لنشاطات المدراء والمسيرين (chanal, 2008).

وباعتبار بحثنا هذا يندرج ضمن بحوث السيرورة، سنقوم فيما يأتي بمحاولة توضيح خصوصية هذا التيار البحثي من ناحية منطلقاته وافتراضاته، ومراكز التحليل التي يدرسها، والمواضيع التي يعتني باستكشافها عبر استعراض مراجعات ونماذج اقترحها رواد هذا الميدان، لمعرفة حدوده وآفاقه، إلى جانب بيان المساهمة التي قدمها لميدان الإدارة الإستراتيجية ككل، ولنبين سبب اختيار مقاربة السيرورة في تحليل الإستراتيجية، وما هي الفوائد المترتبة عن دراستها؟

2- دراسة وتحليل الإستراتيجية من خلال مقاربة السيرورة

إنّ بحوث سيرورة الإستراتيجية حسب(Chakravarthy & Doz, 1992)تعالج مجموعة من الأسئلة الرئيسية ذات الأهمية البالغة لدى المسيرين في المؤسسة، لذلك نجد أنّ ميدان دراسة الإستراتيجية كسيرورة في قلب العديد منالأبحاث في الإدارة الإستراتيجية...وهو يهتم بالكيفية التي يتم بها صياغةالاستراتيجية داخل المؤسسة وكيف تتم المصادقة عليها وتنفيذها بفعالية

أو بصيغة أخرى هو الميدان المهتم بدراسة كيفية صياغة، وتنفيذ وتغيير الإستراتيجية(Chakravarthy& al, 2003).

فيما يلي سنحاول التعرف أكثر على التيار البحثي الذي يصنف بحثنا هذا ضمنه، والمتمثل في تيار بحوث سيرورة الإستراتيجية، بغية استيعاب مفهوم السيرورة الإستراتيجية، وإعطاء لمحة مختصرة عن أهم الافتراضات التي ينطلق منها رواد هذا الميدان، وتوضيح أسباب اختيارنا لمقاربة السيرورة في تحليل الإستراتيجية.

2-1 المنطلقات المعرفية لمقاربة السيرورة الإستراتيجية

يتبنى الباحثون في ميدان سيرورة الإستراتيجية منظورات مختلفة حول ماهية السيرورة، تلك المنظورات تؤثر على نوع الأسئلة التي يطرحونها، ومنهجية البحث التي يتبعونها، وبالتالي الإضافة التي يقدمونها(Van De Ven, 1992)،لذلك يعتبر إظهار وجهات النّظر المختلفة لسيرورة الإستراتيجية وتبيانها، أمر يساهم في عملية ضبط التوجه البحثي واستيعاب مسار الدراسة التي يقوم بها أي باحث.

لإيضاح معنى السيرورة الإستراتيجية نستعرض فيما يلي ثلاث استخدامات لهذا المصطلح(Van De Ven, 1992)، فنجد أنّها في مجموعة من الأبحاث تعبّر عن المنطق الّذي يشرح العلاقة السببية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، وفي أبحاث أخرى، يقصد بها فئة من المفاهيم أو المتغيرات، التي تشير إلى أفعال الأفراد والمؤسسات نذكر منها على سبيل المثال (تواتر الاتصال، تدفق العمل، تقنيات اتّخاذ القرار، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية)، وهناك معنى آخر تعبر عنه السّيرورة وهي أنّها سلسلة من الأحداث التي تصف كيف تتغير الأشياء بمرور الزمن.

يضيف Pettigrew على المنظور الثالث في دراسة السيرورة الّذي اقترحه Van de ven

عدة سمات لابد من مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار عند تحليل الإستراتيجية عبر مقاربة السيرورة، والتي تناسب التعقيد والتنوع الذي تتصف به المواضيع المتعلّقة بالإستراتيجية

(Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006)، معتمدا على ما جاء به Piotr Sztompka في

كتابه المجتمع **الفاعل: نظرية التحول الاجتماعي Society in action :the theory of social**

becommingمركّزا على أهم الافتراضات التي تهم وتفيد الباحثين الذين يدرسون الإستراتيجية، ملخصة في خمسة عناصر، أولها أنّ الواقع الاجتماعي ليس وضع ثابت بل سيرورة حركية ديناميكية، الثاني هو أن السيرورة الاجتماعية تبنى عبر الأشخاص Human agents أفرادا وجماعات، والثالث ينص على أنّ الحياة الاجتماعية هي سيرورة تنشأ عبر الأفعال في إطار هيكلي معين يحدث فيه السلوك البشري، والتوتر بين الأفعال والهياكل هو القوة المحركة والدافعة للسيرورة، ورابعا الأفعال تقع في سياق الهياكل التي تتواجد فيها وتواجهها والهياكل بدورها تتشكل أيضا بسبب تلك الأفعال، فينتج لدينا أثر متبادل بين الجهات الفاعلة والهياكل في صورة منتجين ومنتجات، خامسا وأخيرا، الأحداث التي تقع عبرها التبادلات بين الأفعال والهياكل لها صفة تراكمية مع مرور الزمن. (Pettigrew, 1992)

إنّ مجرّد قراءة هذه الافتراضات بتمعّن، يتيح لنا أن نلاحظ أهم ما يميّز مقاربة السّيرورة أو التحليل عبر مقاربة السّيرورة، ألا وهو ملاءمتها لدراسة الظواهر الحركية المعقدة، ذات المستويات المتعددة، كذلك دور الأفراد كمكونات ومحركات للسيرورة، عبر سلوك منظم يقع في إطار هياكل معينة، وما ينتج عن ذلك من تفاعلات تتراكم عبر الزمن لتشكل في النهاية أنماطا يمكن تمييزها، وهذا ما ينطبق تماما على ظاهرة مثل الإستراتيجية.

2-2 تطور دراسة سيرورة الإستراتيجية

امتازت المرحلة الأولى من معالجة الإستراتيجية كسيرورة، بالفصل والتمييز بين مرحلتين أساسيتين الصّياغة والتّنفيذ(Chakravarthy& al, 2003).

في هذه المرحلة كان التّركيز في جانب الصّياغة حول اتخاذ القرار، وفي جانب التّنفيذ كانت الأبحاث تتعامل مع الكيفية التي يتم بها تحويل القرارات لأفعال، وبذلك تحقيق الأهداف المحدّدة مسبقا.

انطلقت الأبحاث عبر هذا التفكير من مجموعة من الافتراضات، أوّلها هو اعتبار سيرورة الإستراتيجية كسلسلة من المراحل المحددة بوضوح، بينما الافتراض الثّاني نصّ على أنّ الصّياغة والتّنفيذ كمرحلتين تضمّنتا مجموعة من الخطوات، واحتوتا على مجموعة من التعليمات المبرّرة عقلانيا (تتصف بالعقلانية)، وإظهار ما يجب القيام به في كلّ خطوة، ثالثا القرارات كانت هي أهداف التحليل

واعتبرت صياغة الإستراتيجية بأنّها سيرورة اتخاذ القرار، بما أنّ استراتيجيّات المؤسّسة كان يتمّ تشكيلها وتحديدها عبر تلك القرارات.

كما أنّ صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، كانت عبارة عن سيرورة معتمدة موجّهة نحو الهدف، حيث كانت الإستراتيجية تصاغ بوضوح وعن قصد قبل أن تنفّذ، ولم تكن وليدة الصّدف والتلقائية، هذه السيرورة كان يتم إطلاقها وإدارتها من طرف الإدارة العليا، فبما أنّ الإستراتيجية تشكل مستقبل المؤسسة، وقفت مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا، بينما شاركت كل من الإدارة الوسطى والمستويات الأدنى في السّيرورة الجارية، عبر توفير المعلومات اللاّزمة، فنجد أنّهما لعبا دور المساعد في كلتا المرحلتين الصياغة والتنفيذ، وآخر افتراضات هذا التوجه هو احتمال عدم إتباع المؤسسة لإستراتيجية ما وهو احتمال لم يتم التعامل معه ولم يتم اعتباره من الأساس في تلك المرحلة.

تلت تلك المرحلة فترة تمّ فيها تحدي كل الافتراضات السابقة الذكر، عبر أبحاث جديدة تنطلق من منظورات مختلفة لماهية وطبيعة سيرورة الإستراتيجية، فعوضا عن المنظور الشامل والمعياري للإستراتيجية في المقاربة الكلاسيكية الّتي انطلقت من عندAndrews في1971، أقدم Mintzberg سنتي 84/ 94 على سبيل المثال، على طرح أربعة منظورات مختلفة لسيرورة الإستراتيجية، وهي التّموقعPosition، حيلة Ploy، منظور Perspective ، نمط Pattern على غرار منظور التّخطيط الّذي كان سائدا(Chakravarthy& al, 2003)، ولأنّ الإستراتيجية كمادة علمية، متنوعة ولا يمكن احتواؤها في نموذج واحد، جمع وناقش)(Mintzberg & al, 1998 في كتابه الشهير the strategy Safari سيرورة تشكيل الإستراتيجية حسب أبحاث عديدة كان لكل منها منظورها المميز، ومنطلقاتها وافتراضاتها الخاصة، ليقترح عشرة مدارس أو تيارات فكرية تبين وجهات النّظر المتنوّعة والمثيرة للإعجاب الموجودة بخصوص سيرورة الإستراتيجية.

كذلك مما يمكن ملاحظته أنّ من بين التوجهات الجديدة في دراسة سيرورة الإستراتيجية (Huff & Kay Reger, 1987)، بحوث ذات منظور تكاملي في التعامل مع الصياغة والتنفيذ لا كمرحلتين منفصلتين متتابعتين منطقيا لا تبدأ الثانية حتى تتم الأولى، بل كمرحلتين متداخلتين تتفاعلان وتؤثران على بعضهما البعض مع مرور الزمن، لذلك نلاحظ أنّ Mintzberg والذي يعتبر أحد رواد هذا المنظور قد استخدم مصطلح سيرورة تشكيل الإستراتيجية، بدلا من الصياغة والتنفيذ، في بحث له مع Waters سنة 1982.

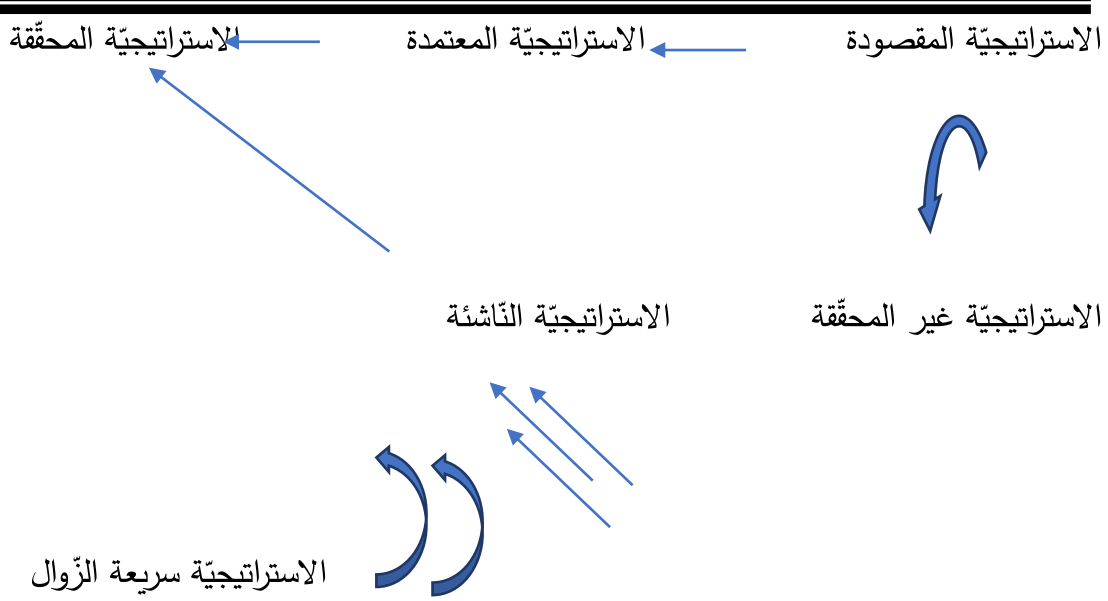
2-3أحد أهم مساهمات Mintzbeg في مجال بحوث سيرورة الإستراتيجية:

تطرّق)Mintzberg & al, 1998(للنقاط التي يجمع عليها غالبية الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية، مثل تعلقها بكل من الهياكل والبيئة إذ تستخدم المؤسسات الإستراتيجية للتعامل مع البيئة التي تنشط فيها، ويجمع الباحثون على أنّ جوهر الإستراتيجية معقد لأنّ التغيير يجلب معه مزيج من الظروف للمؤسسة، مما يبقي جوهر الإستراتيجية غيرمهيكل، غير مبرمج، وليس روتينيا، ولا متكرّرا.

هذا الأمر يفضي إلى قضية أخرى من أبرز القضايا في ميدان الإدارة الإستراتيجية وميدان بحوث سيرورة الإستراتيجية بالتحديد، وهي طبيعة تشكل السّيرورات الاستراتيجيّة، واستقرار رأي أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية أنّ الاستراتيجيات لا تكون معتمدة دائما، واتفقوا على وجود أنواع مختلفة من الاستراتيجيات، إذ كانت مساهمة (Mintzberg & Waters, 1982)، باقتراحهما لخمسة أنواع من الاستراتيجيات، من بين أبرز البحوث في ميدان سيرورة الإستراتيجية.

يقول الباحثان (Mintzberg & Waters, 1982)أنّه يوجد اختلاف بين الاستراتيجية المقصودة IntendedStrategy والّتي هي الأفعال المخطّط لها من طرف المسيّرين في الإدارة العليا، والاستراتيجية المعتمدة DeliberateStrategy الّتي هي تلك الأفعال المخططة في حالة ما إذا تم ترجمتها بنجاح لأفعال مستديمة ثابتة، ثمّ عبّرا عن الأفعال الّتي لم يتمّ تحويلها لأفعال دائمة سواء لتغير في الخطة، أو وجود مقاومة بالإستراتيجية غير المحققة UnrealizedStrategy، بينما أشارا بمسمى الاستراتيجية الناشئة Emergent Strategy لأفعال تنظيمية أصبحت أنماطا بمرور الزمن، بغياب أو حتّى في وجود قصد استراتيجي مسبق، وقد أضاف الباحثان Mirabeau و Maguire سنة 2014 نوع جديد أطلق عليه اسم الإستراتيجية سريعة الزوال EphemeralStrategyمشيران إلى أفعال تنظيمية ناشئة لكنها لا تفتأ وتضمحل فلا تصمد لتصبح أفعالا ثابتة، وفي الأخير هناك الإستراتيجية المحققة RealizedStrategy والتي تشير إلى الأفعال التي أصبحت أنماطا مع مرور الوقت، بغضّ النّظر عن علاقتها مع القصد الاستراتيجي، لتكون محصّلة المزج بين الإستراتيجية المعتمدة والنّاشئة. (Mirabeau& al,2018)

الشكل رقم 2: يوضّح أنواع الاستراتيجيات حسب H.Mintzberg



المصدر : Laurent Mirabeau, Steve Maguire, Cynthia Hardy2018

باعتبار أنّ الإستراتيجية تتحقق عبر المجهود الجماعي لمختلف الأعضاء في المؤسسة والذين ينشطون في مستويات مختلفة: الوظائف، وحدات الأعمال والمؤسسة ككل، يتضح لنا إذا أن سيرورة الإستراتيجية، تتطلب خليط متناقض من الجهود الصادرة من أعلى الهرم الإداري لأسفل ومن أدنى الهرم إلى الأعلى، وجهود من الوحدات المختلفة في المستوى الواحد، وإلى أفعال مخططة وناشئة، إلى استقلالية وفي نفس الوقت عمل جماعي في عملية صنع القرار والإقدام على الأفعال على حد سواء(Chakravarthy& al, 2003).

في هذا السّياق، نجد أنّ المدرسة التركيبية وهي آخر ما صنفه)Mintzberg & al, 1998(في كتاب Safari، هي ما يعبّر عن هذه الفكرة بأدقّ تعبير، حيث يمكن تلخيص منظور هذه المدرسة بأنّها كل ما سبق ذكره من توجهات (المدارس التسع: التصميم، التخطيط، التموقع، ريادة الأعمال، المعرفية، التعلم، القوة، الثقافية، البيئة) لكن من منظور خاص، فهي تعرض إمكانية التّصالح بين تلك التوجهات المختلفة.

هنالك جانبان رئيسيان لهذه المدرسة ينعكسان في عنوانها، حيث يصف أحدهما حالات المؤسسة والسياق المحيط بها كتكوينات أو تركيبات، والآخر يصف سيرورة صنع الإستراتيجية على أنّها تحوّل(Mintzberg & al, 1998)، تتضمّن منطلقات هذه المدرسة مقدمات بقية المدارس لكن كل منها في سياق محدد، هذه الشمولية هي ما يميّز هذه المدرسة، ويمكن أن نذكر أيضا اعتبارها أنّ

المؤسسة يمكن وصفها باعتبار بعض التركيبات المستقرة لخصائصها، ففي فترات زمنية معينة تتبنّى شكل معين من الهيكلة مرتبط بسياق محدد، ما يؤدّي بها إلى الانخراط في سلوكيات محددة تؤدي بدورها إلى ظهور مجموعة معينة من الاستراتيجيات، يتخلل فترات الاستقرار تلك بعض السّيرورات التحويلية، التي تعتبر بمثابة قفزات نوعية لتركيبة أخرى.

ووفقا لما سبق من مقدّمات يمكن لسيرورة تشكيل الإستراتيجية أن تأخذ شكل سيرورة تصميم مفاهيمي أو تخطيط رسمي أو تحليل منهجي أو رؤية قيادية أو تعلم تعاوني، أو سياسة، كما يمكن أن يتكون في شكل إدراك فردي أو تنشئة اجتماعية، أو بكل بساطة استجابة للقوى البيئية، كل هذا ممكن لكن مع ضرورة اعتبار كل منها في زمن معين، وفي سياقه الخاص لذا يمكن أن تأتي الإستراتيجية الناتجة في شكل خططPlans أو أنماطPaterns أوتموقعات Positions أو منظورات perceptions أو حتّى حيل)(PloysMintzberg & al, 1998.

فبينما تبيّن الإستراتيجية كخطة كيف تنتقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى المستهدف، فالإستراتيجية كموقع تشير إلى الوجهات والأسواق والموقع التّنافسي الجذّاب والّذي يعتبر مفيد للمؤسسة، أمّا الإستراتيجية كحيلة تشير للكيفية التي تلعب بها المؤسسة بالسياق التنافسي لصالحها، بينما الإستراتيجية كمنظور تعكس كيف تتصور المؤسسة العالم وموقعها فيه، وفي الأخير الإستراتيجية كنمط تعبر عن تركيبات في سريان قرارات وأفعال المؤسسة (Chakravarthy& al, 2003).

يقول (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006) أنّه بغض النظر عن الشكل الذي تتخذه سيرورة تشكيل الإستراتيجية، يمكن تتبّع أحداث تشكل هذه السيرورة عبر أطر عمل اقترحها الباحثون لتوضح تسلسل أهم المحطات أو أبرز مراحل سيرورة الإستراتيجية، والّتي تنطوي بدورها مراحل وتشعبات وعلاقات يمكن تحديدها كلّما قمنا بالتوغّل في التفاصيل.

2-4 أطر العمل الّتي لخّصت اهم مكونات ومحاور الارتكاز في بحوث سيرورة الاستراتيجيّة

نستعرض فيما يلي أطر العمل أو النماذج المقترحة من قبل الباحثين، الّتي لخّصت أهم المحاور الّتي تدور في فلكها بحوث السّيرورة، أحد أوّل هذه النّماذج اقترحته كل من Anne.S.Huff and Rhonda Kay Reger والّذي يعتبر من أوائل أطر العمل الّتي حاولت تقديم تصوّر عام لبحوث سيرورة الاستراتيجيّة عبر مراجعة أهم المؤلّفات في الميدان، ثمّ نستعرض إطارين حديثين أحدهما

اقترحه Chakravarthy & Al سنة 2001 والآخر قدّمه Hutzchenreuter & Kliendienst سنة 2006.

النّموذج الأوّل: إطار عمل Huff و Reger

صنّفت الباحثتان (Huff & Kay Reger, 1987)البحث في ميدان السّيرورة الاستراتيجيّة عبر ثلاثة أبعاد تجيب على ثلاث تساؤلات أساسيّة وهي:

الأوّل: هل دراسة سيرورة الاستراتيجيّة تتناول الصياغة أو التّنفيذ؟ ويقصد بها خطوات سيرورة الاستراتيجيّةالّتي تمّ تغطيتها عبر الدّراسة (صياغة الاستراتيجيّة أي كيف يتم توليد القرارات / تنفيذ الاستراتيجيّة أي كيف يتم وضع تلك القرارات قيد التّنفيذ)؛

الثّاني: هل هدف الدّراسة وصفي أو توصيفي؟ أي هل هدف البحث المعرفي "الإبستيمولوجي" ينتهج مقاربة معياريّة أي الكيفيّة الّتي يجب أن تتمّ بها الأمور، أو مقاربة وصفيّة أي الكيفيّة الّتي تتمّ بها الأمور في الواقع؛

الثّالث: هل الإطار النّظري للبحث شامل أو فردي أو سياسي؟ ويقصد بها هل الافتراضات العقلانيّة إجماليّة أم تتعلّق بالأفراد، أم سياسيّة؟ فبعض الباحثين اقترحوا أو يرون أنّ سيرورات الإدارة الاستراتيجيّة ينبغي أن تكون سيرورات تحليليّة متسلسلة منطقيا، بينما آخرون يرون أنّ متّخذي القرار لديهم محدوديّة في معالجة المعلومات وأنّ المؤسّسات كيانات سياسيّة ذات أفراد وجماعات يحدّدون أنشطتها عبر مصالحهم، هذا المنظور بيّن أنّ سيرورة الإدارة الاستراتيجيّة يجب أن تعكس خصائص العقلانيّة الفرديّة، التّنظيميّة والسّياسيّة، الّتي تتّسم بالخصوصيّة وليس من السهل تحديدها مسبقا.

نتج عن ترتيب الأبعاد الثلاث في مقاربتين قطبيّتين متقابلتين ثماني تيّارات من الأبحاث، بالإضافة إلى تمييز تيار تكاملي، الشّكل أدناه يلخّص تلك التّوجّهات البحثيّة والتّسميات التّي أطلقتها الباحثتان على كلّ واحد منها.

الشّكل 3: أبعاد بحوث سيرورة الاستراتيجيّة حسب نموذج Huff و 1987Reger

المصدر : (1987 Anne.S.Huff and Rhonda Kay Reger).

يعتبر هذا النّموذج أشمل إطار عمل في بحوث السّيرورة، والذي تم تقسيمه إلى تسع تيّارات كما هو موضّح في الشّكل أعلاه(Huff & Kay Reger, 1987). تمّ هذا التّقسيم من خلال تصنيف البحوث والدراسات التي تضمّنت توجه ومفاهيم السيرورة الاستراتيجية.

التيار الأولهو وصفات التّخطيطPlanning prescription في هذا التّيار تم الاستناد على أهم أبحاث التّخطيط التي كان لها توجه نحو السيرورة وهي أعمال كل من Stainer 1969 وAcknoff 1970 هذه الأبحاث وجّهت لمساعدة المؤسّسة على ترشيد التّخطيط وانظمة اتخاذ القرار،معتمدة على المنطق والخبرات الاستشاريّةفي صياغة الاستراتيجيّة.في هذا التّيار صنّفت الباحثتان خمس مجموعات بحثيّة.

حيث تمثّلت المجموعة الأولى فيأبحاث النّماذج عامّة للتّخطيط General Models of Planning. أمّا المجموعة الثّانية فكانتأبحاث حول خطوات معينه في سيرورة التّخطيط Specific Steps in the Planning Process. والمجموعة الثّالثةهيأنواع بيئيّة خاصّة Specific Environments والتي تشمل أبحاثBryson في 1981حول الفرص التي تنشأ من الأزمات.

أمّا المجموعة الرّابعة فهي خطوات معيّنة في سيرورة التّخطيط Cpecific Steps in the Planning Process وتشمل أبحاث Ansoff في 1980 كذلك عمل Klein وNewman في1980و Kingسنة 1981 التي قدّمت مقاربات نظاميّة لفهم وهيكلةالمشاكلالاستراتيجية المستقبلية،وأبحاث

Hunsickerفي 1980 وHosmerفي 1982 ناقشتأهميّة القيادة التنفيذيّة في تحديد المسائل الاستراتيجية.والمجموعةالخامسة والأخيرة من الأبحاث في هذا التّيار هي مقاربات تخصّصيّة Specialized Approaches، والّتي اقترحت مقاربات محدّدة في التّخطيطنادت لاعتماد مجموعة متنوّعة من التّقنيّات التّحليليّة من بينها اعتماد سيناريوهات اقتصاديّة مثل دراسة Hoffmanفي 1985، واعتماد Mokwaسنة 1986 على التدقيق التسويقي،واستخدام النّمذجة الماليّة مثل أبحاث Woo 1984،أو التحليل عبر نظريّة الألعاب في دراسةDutta وKing سنة 1980.

التيار الثاني التّنفيذ التّلقائي أو المنهجي أو النّظامي أو المنظّم Systematic Implementation(Huff & Kay Reger, 1987) والذي اعتمد على مقاربات شاملة مثل التّيار السّابق،وركّزعلى توصيفات التّنفيذ الّذي ينطلق مباشرة ما أنتتمّ صياغة الاستراتيجيّة،تمّ تصنيف هذا التّيار في ثلاث مجموعات. المجموعة الأولى اهتمّت بمعالجة مسائل محدّدة في تنفيذ الاستراتيجيّة Specific Implementaion Issuesكضرورة ربط المدراء بالاستراتيجيّة، وتقنيّات ضمان المشاركة في تصميم القرارات الاستراتيجيّة، وزيادة الالتزام، ودراسات تناولت ثلاث طرق لربط مخطّطات المكافآت مع تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة، بينما تناول اخرون مواضيع مثل الرّقابة، والقياس، وقد أشارت الباحثتان أنّه أنّ هذه المسائل قد تمّت تغطيتها من قبل الميدان الّذي يدرس السّلوك التّنظيمي غير أنّ رواد ميدان الاستراتيجيّة حاولوا تقديم منظور مختلف للتّنفيذ. أماّالمجموعةالثّانية اقترحت نماذج عامّة للتّنفيذ General Models of Implementation كأبحاثMintzbergفي 1980،فيما تطرّقت المجموعة الثالثة لموضوع التّنفيذ في بيئات محدّدة Specific Environments.

التيار الثالث كان حول دراسات حول الوسائل المساعدة على اتّخاذ القرار Decision Aids (Huff & Kay Reger, 1987)على خلاف التيّارين السّابقين، هذا التيّار لا ينظر للاستراتيجيّة بتوقعات عقلانيّة بل يرى أنّ صياغة الاستراتيجيّة تعدّ اشكاليّة من النّاحية المفاهيميّة،إذ يعجز متّخذي القرار على توفير عقلانيّة حول الاستراتيجيّة، بل يتوقّع منهم الاعتماد على سيرورات قرار مهيكلة وآليّات أخرى تساعدهم على تنظيم وتحليل الخيارات الاستراتيجيّة.

لقد كانت منطلقات هذا التيّار البحثي هي أعمال ظهرت في السّتينات وبداية السّبعينات حول آليات الإبداع والإجراءات الخاصّة لحوصلةأراء الخبراء، وقد صنّفت الباحثتان ثلاث مجموعات بحثيّة في هذا التيّار: المجموعة الأولى تعلّقت بتوصيفات عامّة General Prescriptions حول اتّخاذ القرار

قامت بتناول فوائد الطّرق التي تسمح لمتّخذ القرار بزيادة فهمه واستيعابه لمشكل معين وأبحاث استكشفت الجوانب السّيكولوجيةوالسّيرورات التّنظيميّة الّتي يمكن لها أن تحدّ من استيعاب المسائل الاستراتيجيّة.

المجموعة الثانية حول مساعدات اتّخاذ القرار انطلقت ممّا طرحه Churchmanسنة 1971حول كالتّساؤل الجدلي Dialectical Inquiry كمقاربة واعدة لحل المشاكل، والّتي تطوّرت على يد Mason و Mitroffفي 1981، والّتي تدور حول فكرة محوريّة ألا وهي أنّ متّخذي القرار الاستراتيجي سيستفيدون من مقابلة جدليّة مهيكلة Structured Debate مصمّمة خصيصا للكشف عن الافتراضات المختلفة الّتي تكمن وراء تفسير البيانات ذات الصلة بالحالة محل الاختيار وتقدّم أكثر من خيار استراتيجي Strategic Option ، كما أظهرا فعاليّة مقاربةتقنيّة محامي الشّيطانDevil Advocacy مقارنة بالتّساؤل الجدلي.

أما المجموعة الثالثة تضمّنت مجموعة متنوعة من مساعدات اتخاذ القرار،وممّا جاد به هذا التيار بخلاف بقيّة الأبحاث في ميدان الإدارة الاستراتيجيّة هما نقطتان أساسيّتان: الأولى هي الإقرار بصعوبة المسائل الاستراتيجيّة، فتوليد أفكار جديدة وتقديم إطار عمل لفهمها ليس دائما بتلك السّهولة، الأمر الثّاني هو الإقرار بأنّه حتّى في حالةتوفّر الفرد على وسائل لتوليد أفكار جديدة من النّادر جدّا أن يتمكّن من تنسيق تلك الأفكار مع أراء الآخرين في المؤسّسة.

التيار الرابع هو التوصيفات التطوريّة Evolutionary prescriptions يشبه التيار الذي يدرس الوسائل المساعدة على اتّخاذ القرار، هذا التّيار ينطلق من فكرةأنّ طبيعة الأفراد والمؤسسات لا تسمح بتعريف الاستراتيجيّة على أنّها صياغة متبوعةآليّا بالتّنفيذ، عدد من أوائل الباحثين الّذين تمّ تصنيفهم في هذا كانوا متشكّكين حول المقدرة على التحديد المسبق للاستراتيجية، لذلك توصيفاتهم كانت تميل إلى الحديث بإسهاب عن ضرورة القيام بتغييرات جزئيّة تصاعديّة مع ترقّب التّغذية العكسيّة قبل القيام بتغييرات أخرى، حيث أكد Quinn سنة 1980 على أنّ التّصاعديّة Incrementalism لديها منطق يساعد متخذ القرار.

صنفت الباحثتان(Huff & Kay Reger, 1987) في تيار التوصيفات التطوريّة ثلاث مجموعات من الأبحاث:المجموعة الأولىتدور موضوعاتها حول التّوصيفات العامّة General Prescriptionsتضمنت نموذج لتطوير الاستراتيجيّة يربط بين الصّياغة والتّنفيذ،أبحاث عن التّكيّف،

وموضوع المرونة، المجموعة الثّانية حول التطبيقاتApplications ومجموعة ثالثة تدور ضمن إعدادات بيئيّة خاصّة Specific Environments. الأبحاث في هذا التّيار تعتبر الأكثر واقعيّة مقارنة مع غيرها في ميدان سيرورة الاستراتيجيّة، خاصّة فيما يتعلّق بإقرارها أنّ الصّياغة والتّنفيذ متداخلان.

التّيار الخامس وهو تيّار بحثي اهتمّ بممارسات التّخطيط Planning Practices حيث أخذ مجموعة من الباحثين على عاتقهم مهمّة توثيق ممارسات التّخطيط، هذه الدّراسات قامت بمسح لسيرورات صياغة الاستراتيجيّة وممارسات التّخطيط الصّناعي معظمها يهدف للتّحقق ما إذا كان استخدام المؤسّسات لطرق التّخطيط الّتي تمّ تطويرها عبر التّيار الّذي اهتمّ بتقديم توصيفات للتّخطيط قد أدّى إلى تحسين الأداء فعليّا. وقد احتوى هذا التّيار ثلاث مجموعات من المواضيع.

المجموعة الأولى درستالأداء والتخطيطPlanning-Performance، كربط الأداء المالي بخصائص التّخطيط أثناء محاولة التّحكّم في آثار البيئة، مميزا بين خمسةأنواع من التّخطيط وصنّف الأداء المالي ضمن المدى الطّويل 10 سنوات.

المجموعة الثّانية معنونة بمواقف معينه لأنظمة التخطيط planning system contingencies في هذا التيار الفرعي يوجد نموذج لممارسات التخطيط المعنيّة بالتخطيط لمواقف معيّنة،من خلال تحليل الارتباطوالانحدار لما يقارب اثنتي عشر خاصيّة لنظام التّخطيط وأيضا عشرة متغيرات سياقيّة موقفيّة توصّلوا لنتائج من بينها أنّ نقاط الضّعف في التكنولوجيا المحوريّة للمؤسّسة، مرتبط ببعض أنظمة التّخطيط كاستخدام مخطّطين مختصّين للقيّام بتحليل أكثر تطوّرا.

أمّا المجموعة الثّالثة(Huff & Kay Reger, 1987)فتنص على ضرورة الابتعاد عن المنظور الضيّق لأنظمة التّخطيط الرّسميّة وتوسيعه ليشمل التّركيز على سيرورات اتخاذ القرار الّتي تتضمّن تلك الأنظمة(أي أنظمة التّخطيط الرّسميّة)..

التّيار السّادستضمّن مجموعة من الباحثين اهتمّوا بتوثيق العلاقة بين الهياكل، الأنظمة والمخرجاتStructures- Systems- Outputs، في هذا التيار كانت البحوث المعياريّة الّتي تمّذكرها في إطار تيّار بحوث التّنفيذ المتسلسل، قد تجاوز بكثير الدّراسات الوصفيّة المتعلّقة بالعلاقة بين الاستراتيجيّة والهيكل والأنظمة والأداء التنظيمي.لقد وجّه اهتمام كبير للعلاقة بين الهياكل والأداء تضمنت مواضيع حول كيف تستخدم المؤسّسة الرّقابة الرّسميّة، المحفّزات وأنظمة المعلومات لتنفيذ

الاستراتيجيّة وكيف أنّها تؤثّر بعد ذلك على أداء المؤسّسةوالّتي بقيت غير مستكشفة. صنّفت الباحثتان في هذا التّيار مجموعتين من الأبحاث،الأولى اهتمّت بالهياكل والثانية اهتمّت بالأنظمة.

التيار السابع المعنون بالأجندات والانتباهAgendas and Attention ركزعلى أثر الجانب المعرفي أو النّفسي، الجانب البيروقراطي والّذي يعبّر عن الأجندة الّتي يقصد بها الوثيقة الّتي تعطى للأعضاء المعنيّين بحضور الاجتماعات، والّتي تسرد بالتّرتيب الأمور الّتي سيتم مناقشتها، مصمّمة بصورة تمكّن من معالجة جميع المواضيع المهمّة بترتيب مناسب وفي وقت مناسب والّتي يعدّها الفرد المسؤول عن إدارة الاجتماع Richard Bowenسنة 2013،وركّز كذلك على أثر الجانب السّياسي على عمليّة اتّخاذ القرار الاستراتيجي، فنتج عن ذلك ثلاث تيّارات فرعيّة أو توجّهات بحثيّة صنّفتها الباحثتان كما يلي: الأوّل اهتمّ بدراسة الأجندات وركّز على الطّريقة الّتي تتشكّل بها أجندات اتخاذ القرار، الثانية توجّهت لوصف سيرورات اتّخاذ القرار السّياسيّة والبيروقراطيّة في المؤسّسةوالثّالثة ركّزت على الكيفيّة الّتي يتّخذ بها الأفراد القرارات الاستراتيجيّة.

بالإضافة لاهتمام بحوث هذا التّيار بالسّيرورات السّيكولوجيّة والبيروقراطيّة والسّياسيّة،من خلال تحليل أجزاء صغيرة من قرارات فرديّة محدّدة عوضا عن دراسة نظام اتّخاذ القرار أو أنماط القرارات عبر الزّمن كما غير أنه تم اختيارالتّخلي عن إمكانيّةتعميم الدّراسات مقابل فهم وضعيّات اتخاذ قرار مختارة.

التّيار الثّامن يشمل أبحاث تتعلّقبالتّأثيرات السّياقيّة contextual influences، وهو قائم على أعمال أنجزت في مجالات أخرى لتقوم بوصف تنفيذ الاستراتيجية، كالبحث المنطلق من أعمال علم النّفس المعرفي لتحليل مثال عن تنفيذ إبداع تنظيمي، فنلاحظ تنوّع في المواضيع المعالجة في هذا التّيار من مواضيع متعلّقة بالبيئة، القيادة، السّياسة، وحتى بحوث حول إنشاء المعنى Sensmaking، المفهوم الّذي يشير إلى السّيرورة العقليّة Cognetive process للترجمة وإعطاء المعنى للمعلومات والأحداثكأعمال Feldman و Marshعام 1981 اللّذان اعتبرا انشاء المعنى جانب أساسي وركّزا على صناعة المعنى في سيرورة اتّخاذ القرار في المؤسّسة.

التّيار التّاسع هو المدرسة التّكامليّة تنتهي التصنيفات الّتي اقترحتها كل (Huff & Kay Reger, 1987)أو التيار التّكاملي أو المدرسة التكامليّة الّتي تشمل أبحاثا حاولت الجمع والإجابة على أكبر قدر ممكن من الانشغالات من رواد هذا التيّار: Mintzberg و Waters سنة 1982، Burgelman

سنة 1983، Hall 1984سنة، Murrayسنة 1984 ،Mintzberg و McHugh 1985، Mintzberg و Watersسنة 1985،و Van de Venسنة 1986.

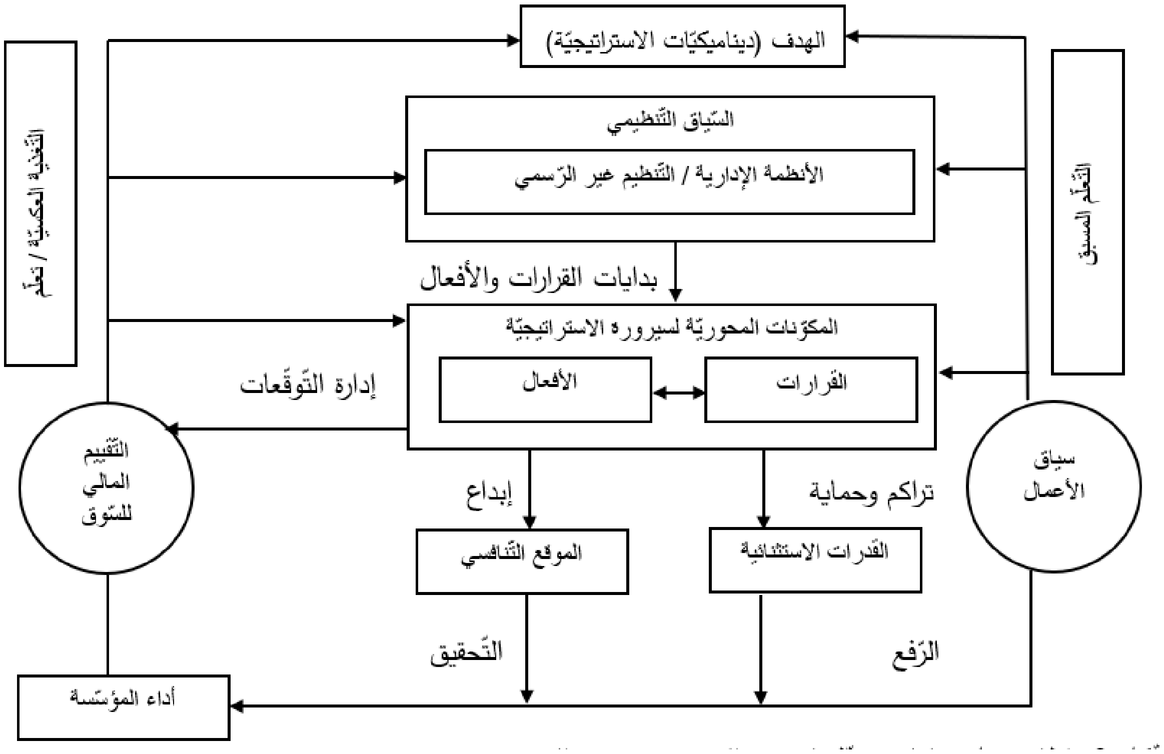
وبالرّغم من أنّ معظم بحوث هذا التّيار ركّزت على الأثر السّيكولوجي، السّياسي والبيروقراطي على سيرورة الإدارة الاستراتيجية، إلّا أنّ قلّة من البحوث حاولت التّوفيق بين ظاهرتين ملاحظتين في المؤسّسة وهمااستخدام التّخطيط الرّسمي والوسائل التّحليليّة، ونشوء أنماط في تيّارات الأفعال والقرارات الّتي لا تكون دائما معدّة مسبقا.فبدراسة المؤسّسة لفترات طويلة، بدأ الباحثون بفهم واستيعاب كيف للتّخطيط العقلاني Rational planningوالأفعال أو الاجراءات السّياسية التّصاعديّة Incremental political actions وهي الخطوات الصغيرة والتدريجية التي تتّخذها المؤسّسة لتحقيق أهداف أكبر، عوضًا عن محاولة اجراء تغيير كبير لنظام أو سياسة كليًّا،فالتغييرات الصغيرة والمدروسة يمكن أن تتجمّع على مدى الزمن وتؤدّي إلى تقدّم كبير،كما أنّها تساهم في تخفيف المقاومة،كيف لهذين المفهومين مجتمعين أن تؤثّرا على الاستراتيجية، ونجد أن (Mintzberg & Waters, 1985)اقترحا مصطلح تشكيل الإستراتيجية strategy formation عوضا عن صياغة الإستراتيجية Strategy formulation لوصف تلك السيرورات.

يعتبر هذا النّموذج من أوائل الاجتهادات التي حاولت تصنيف البحوث ذات التوجه والمفاهيم حول السيرورة الاستراتيجية، أمّا الآن ننتقل للنّموذج الثّاني الّذي اقترحه كل منChakaravarthy و White سنة2001 وقام Chakravarthy & Al بتعديله سنة 2002.

النموذج الثّاني

نقدم هذا النموذج من خلال الشكل التالي الذي يبيّن أهم مكونات السيرورة والعلاقة بينها وكيفية التكامل مع ماقدمته بحوث المحتوى.

الشكل رقم 4: إطار عمل تكاملي لبحوث السيرورة وبحوث المحتوى لـChakravarthy & al



المصدر : Chakravarthy & al 2002، ص 6

يصف إطار العمل التكاملي الذّي اقترحه Chakravarthy & al المعدّل المبني على إطار عمل اقترحه Chakravarthy & White 2001، أربع أنواع من العلاقات بين مكوّنات النّموذج وهي:

–العلاقة بين الموقع التّنافسي، القدرات المحورية، سياق الأعمال، أداء المؤسسة، والتقييم المالي للسوق؛

– أثر القرارات والأفعال على الموقع التّنافسي للمؤسسة والقدرات الاستثنائيّة؛

– تأثير السّياق التنظيمي الرسمي وغير الرسمي على المكوّنات المحوريّة للسّيرورة؛

– التّوازن الديناميكي الذي تسعى الإدارة العليا للحفاظ عليه عبر المحاولة المستمرة في إعادةتعريف ديناميكيات الإستراتيجية للمؤسسة. (Chakravarthy &al,2002)

في هذا الإطار حاول الباحثين (Chakravarthy &al,2002)إنشاء التّوافق، وإظهار العلاقات المختلفة ونقاط التّكامل بين بحوث المحتوى (Content research) وبحوث السّيرورة (Processsresearch)، وقد قدّم المؤلفون دعوة للباحثين المهتمين بسيرورة الاستراتيجية، تحثهم على

أن يتمموا أعمال المحتوى، فيدعون على سبيل المثال لإيضاح الكيفيّة التي يتم بها إبداع وتحقيق موقع تنافسي جديد، وكيف تتراكم القدرات الاستثنائية وتتم المحافظة عليها؟ كما حاول الباحثون تقديم نموذج تكاملي يشتمل علاقات تربط بين دراسات المحتوى Content research ودراسات السيرورة process research في ميدان الإدارة الإستراتيجية.

علّق(Chakravarthy &al,2002)أنّ استكشاف الكيفية التي تتوسط بها إستراتيجية المؤسسة وكفاءاتها الاستثنائية في تأثير سياق أعمالها على أداء المؤسسة يصنّف ضمن دراسات المحتوى، لكن على باحثي سيرورة الإستراتيجية إتمام العمل على هذه العلاقة عبر التعرّف على الكيفية التي يتمّ عبرها إبداع وتحقيق مواقع تنافسيّة، وكيف تتراكم وتدعم الكفاءات الاستثنائيّة ويتمّ الحفاظ عليها.

كما أشاروا إلى أنّ أبحاث السيرورة الإستراتيجية لم تحاول دائما إدراج المخرجات الإستراتيجية أثناء الدراسة، بينما كانوا يربطون بعض خصائص السيرورة مع مخرج تنظيمي ما عادة ما يكون الأداء المالي، بينما الأداء المالي هو معطى واحد فقط لتحديد قيمة المؤسسة في السوق المالي.

يرى الباحثون أنّ بحوث سيرورة الاستراتيجية عليها أن تهتم بكل من أداء المؤسسة وتواصلها بفعالية مع السوق المالي، بالإضافة إلى أنّه يجب عليها التجاوب مع انشغالات السوق المالي عبر تحويل (Transforming) السياق التنظيمي للمؤسسة وتعديل قراراتها وأفعالها والّتي سمّاها الباحثون التعلم من التغذية العكسية Feedback learning.

كما يتّضح عبر النموذج أنّ المكونات المحورية لسيرورة الإستراتيجية هي عبارة عن قرارات وأفعال، تلك القرارات والأفعال أهميتها بالنّسبة للمؤسسة محل جدل، بالإضافة للإقرار بأنّ الاستراتيجية يتم إنشاؤها عبر أفعال ناشئة وأخرى مخططة لقرارات تمّ اتخاذها مسبقا، في المقابل تتم مراجعة هذه القرارات والأفعال عبر التّغذية العكسية Feedback والتعلّم المسبق Feedforward Learning ويقصد به تغذية السيرورة بما يساعد على تعديلها والتحكم فيها بناء على استخدام نتائجها وآثارها المتوقعة.

إنّ العلاقة التي تعبر عن تفاعل القرارات والأفعال الموضحة في مركز النموذج هي:

- ✓ تحديد وتحقيق موقع تنافسي جديد
- ✓ تكامل، حماية ودعم الكفاءات الاستثنائيّة

كذلك يحاول النّموذج إيضاح علاقة وأثر السّياق التّنظيمي في تشكيل مقدمات القرارات والأفعال في سيرورة الإستراتيجية Decision and Action Premises، يتضمن السياق التنظيمي ما يلي:

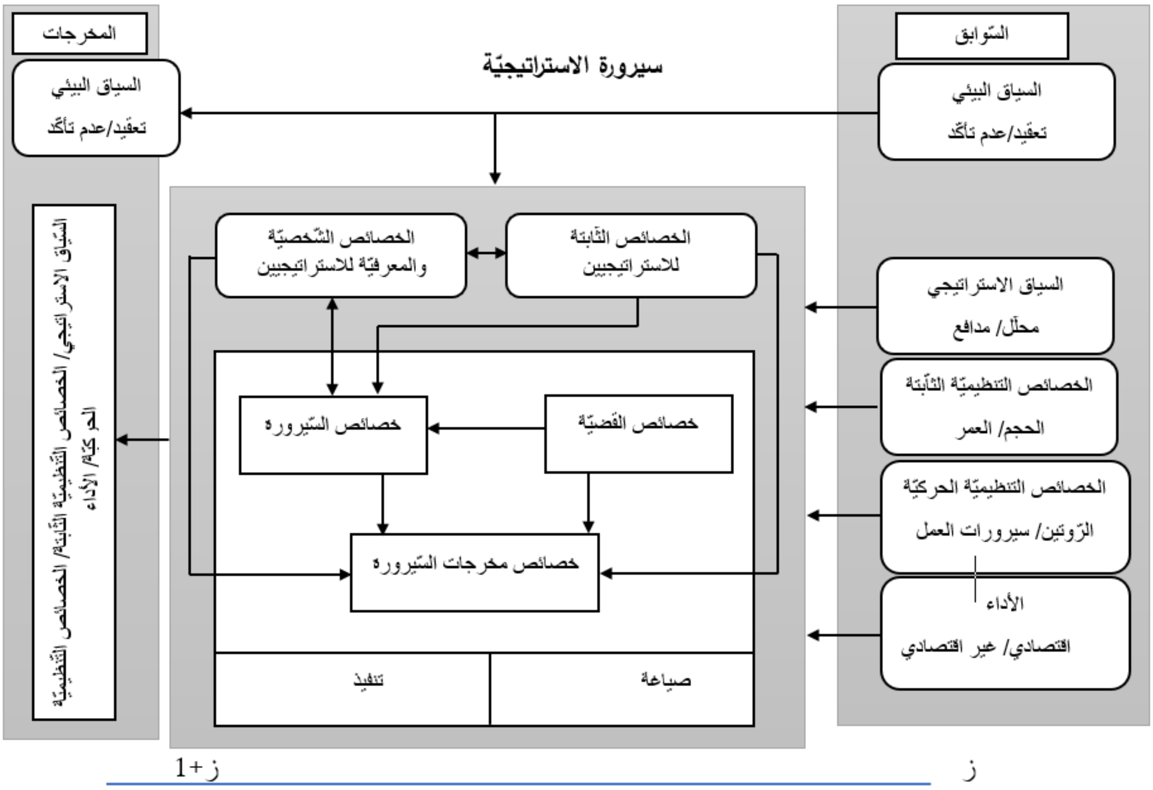
– التّنظيم الرسمي وما يحمله من مكوّنات، ومن هياكل، وخطط، ورقابة، وإدارة الموارد البشرية، وأنظمة الحوافز.

– التّنظيم غير الرسمي وما يمثله من قيم، معايير، ثقافة وأسلوب قيادة.

يصوّر نموذج (Chakravarthy &al,2002)التّفاعل الدّيناميكي بين العناصر المختلفة للنّموذج (أداء، كفاءات، قرارات، أفعال، السّياق التّنظيمي) عبر الزّمن، والّذي يعتبر بعدا هامّا جدّا لكلّ ما سبق ذكره من مكوّنات، فهذه الأخيرة تتغيّر بمرور الوقت وتؤثّر على بعضها البعض بطريقة ديناميكيّة.

النّموذج الثّالث: نموذج Hutzchenreuter وKliendienst

الشّكل 5: إطار تكامليللسّيرورة الإستراتيجية حسب Hutzchenreuter وKliendienst2006



المصدر: Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to BeExplored Thomas Hutzschenreuter and Ingo Kleindienst, *Journal of Management* 2006

على عكس المراجعات السّابقة هدف الباحثان (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006)في مراجعتهما لأدبيات ميدان سيرورة الاستراتيجية، إلى توسيع نطاق المراجعة لتشتمل ميادين

قريبة من ميدان الإدارة الاستراتيجية مثل السلوك التنظيمي Organizational behaviour ونظرية التنظيمOrganizationtheory، وحتى الميادين البعيدة كل البعد مثل علم الاجتماع Sociologyوعلم النفسPsychology.

اختار (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006)سنة 1992 كسنة انطلاق لمراجعتهما لأدبيّات الميدان، لأنهما يعتبرانها البداية التأسيسية لتاريخ بحوث سيرورة الاستراتيجية ولأنّ بحوث سيرورة الاستراتيجية السابقة لهذا التّأريخ قد تمت مراجعتها عدة مرات مثل مراجعة Huff و Reger سنة 1987، Rajagopalan و Rasheed وDatta سنة 1993. ولقد قام الباحثان بتنقيح وفرز 294 مقال ليتحصّلا على لائحة نهائيّة شكّلت قاعدة مراجعاتهما مكوّنة من 227 مقال من 21 مجلّة.

التّحليل المتأني للمقالات المنتقاة جعل الباحثان يحدّدان وجود ثلاث فئات واسعة من العوامل ذات صلة وأهمّيّة بالنّسبة لسيرورة الاستراتيجيّة تتمثّل فيما يلي:

– السّوابق Antecedents وهي تتضمّن العوامل التّالية: السّياق البيئي، السّياق الاستراتيجي، الخصائص التّنظيميّة الثّابتة، الخصائص التّنظيميّة الدّيناميكيّة، الأداء.

– السّيرورة الاستراتيجيّة Strategy Process وهو مركز النّموذج وأهم وأبرز مكوّناته خمسة عناصر وهي: السّمات أو الخصائص الثّابتة للقائمين على الاستراتيجية، السياق الشخصي والإدراكي للقائمين على الاستراتيجية، خصائص المسألة أو القضية الاستراتيجية، خصائص السيرورة، خصائص مخرجات السّيرورة.

– والمخرجات Outcomes وهي نفس العوامل المكوّنة للسّوابق من سياق بيئي واستراتيجي، الخصائص التنظيمية الثابتة والديناميكية، والأداء.

ممّا يمكن ملاحظته بعد قراءة النّماذج، أنّ كلّ واحد منها تناول تصنيف لأبحاث سيرورة الاستراتيجيّة مركّزا على جوانب معيّنة تعبّر عن قوّة النّموذج،فنجد أنّ إطار العمل الّذي اقترحته Huff & Regerسنة 1987 اتّصف بالشّموليّة والعموم من ناحية احتوائه على أبعاد كليّة (خطوات السّيرورة، هدف الدّراسة المعرفي الابستمولوجي، افتراضات العقلانيّة) وقد شكّل نموذجهما مرجعا للتّصنيفات الّتي جاءت بعده.

بينما اتّسمت تكامليّة إطار العمل الّذي اقترحهChakravarthy & ALفي 2002 بسعيها لتقديم صورة أوسع عبر الرّبط بين بحوث المحتوى وبحوث السّيرورة، في محاولة منهما للتطرّق لمناطق التّقارب بين التّيارين البحثيّين، مركّزين على العلائق الّتي تربط بين نقاط اهتمام كل تيّار بحثي، تلك

النّقاطتمّ التّعبير عنها بمصطلحات شاملة يدخل تحتها فئة واسعة من الأبحاث، مثل (التّعلّم، القدرات الاستثنائيّة، الموقع التّنافسي، الأداء، القرارات)، نلاحظ كذلك أنّ هذا النّموذج لم يفصّل في عناصر سيرورة الاستراتيجيّة، بل اقتصر بوصف ما أشير إليه بالمكوّنات المحوريّة لسيرورة الاستراتيجيّة والّتي هي (القرارات والأفعال).

ثمّ يأتي نموذج لـHutzchenreuter&Kliendienstسنة 2006، المتمثّل في نموذج تكاملي من حيث اشتماله على عناصر أو مكوّنات سياقيّة ابتدائية تنطلق منها سيرورة الاستراتيجيّة (السّياق البيئي والسّياق الاستراتيجي وغيرها)، وأخرى نهائيّة هي عبارة عن مخرجات وهي ذاتها المكوّنات السّياقيّة الابتدائيّة، مع تحليل لما اعتبره الباحثان مكوّنات رئيسيّة لسيرورة الاستراتيجيّة (أفراد، قضيّة، تسلسل الأحداث).

فوصف(Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006) سيرورة الاستراتيجية عبر خمس مكوّنات (الخصائص الثّابتة للقائمين على الاستراتيجيّة، سياق المحدّدات الشّخصيّة والإدراكيّة لدى القائمين على الاستراتيجيّة، خصائص المسألة أو القضيّة الاستراتيجيّة،خصائص السّيرورة من ناحية تسلسل الأحداث، خصائص مخرجات السّيرورة)، بالإضافة للإشارة لخط الزّمن في أسفل النّموذج لأهميّته في سياق التّحليل بالسيرورة.

إنّ هذه النّماذج أو أطر العمل، تساعد الباحث على تصنيف الأبحاث في ميدان سيرورة الاستراتيجية، كما تمكنه من معرفة موقع بحثه، وتساعده على تصور الطريقة التي يمكن أن يعالج بها إشكالية ما متعلقة بالاستراتيجية عبر مقاربة السيرورة، وتوضح له إمكانية تناول أو دراسة سيرورة الاستراتيجية عبر مكوناتها أو السياقات المؤثرة فيها، أو ما تنتجه السيرورة في حدّ ذاتها من سياقات، أو دراستها من حيث هي مجموعة من الأحداث.

5-2 مساهمات ميدان السيرورة الاستراتيجية في ميدان الإدارة الاستراتيجية

قام خبراء السيرورة الإستراتيجية بتسليط الضوء على أهمية النظر في الجزئيات والتفاصيل داخل المؤسسة والتحقّق من الفاعلين المشاركين والمعنيين (المتأثرين بصورة مباشرة أو غير مباشرة) بالسيرورة الاستراتيجية، كما أبرزوا أهمية المستويات السياقية المختلفة التي تحيط بالمؤسسة، فيرون أنّ دراسة موقع حدوث تلك الأحداث والنشاطات المرتبطة بسيرورة الاستراتيجية، وهي السياق الداخلي

والخارجي، يسمح باستيعاب أحسن للعوامل المتعددة المؤثّرة على تطور الاستراتيجية (Paroutis, 2015).

ومن التفاصيل التي تخوض فيها بحوث السيرورة الاستراتيجية (Chakravarthy & Doz, 1992)، أنّها تسعى لتحديد ووصف الأنظمة الإدارية داخل المؤسسة ذات الأهمية والأثر على سلوك المسيرين، وكيفية تأثيرها مجتمعة لتشكّل سياق قرارات متماسكة من أجل الأفعال الاستراتيجية.

كما قدّمت بحوث سيرورة الاستراتيجيّة وصف مفيد للهياكل والأنظمة الإدارية الّتي من المفترض أن تؤدّي لأداء جيّد، ولا زالت تساهم عبر دراسات استقرائية، وعبر تحليلها للفروقات بين السيرورة على أرض الواقع والنظريات المتوفرة لشرحها، عدا عن ارتكازها على قاعدة واسعة من التخصصات والميادين مقارنة بشقيقتها في بحوث المحتوى(Chakravarthy & Doz, 1992).

كذلك من أبرز ما أنتجه تطوّر ميدان السيرورة الاستراتيجية(Mirabeau& al, 2018)، هو التطرق لإشكالية الفصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، في هذا السّياق تعتبر مساهمة Mintzberg وWaters 1985 وطرحهم لفكرة الاستراتيجية الناشئة Emergent strategy وتقديمهم لخمس تجليات مختلفة للإستراتيجية من أهم مساهمات هذا الميدان.

لقد تطرّقنا فيما سبق للتصورات المختلفة للسيرورة كما تناولها باحثوا ميدان السيرورة الاستراتيجية حسب Van de Ven، والّتي من بينها تصوّر سيرورة الاستراتيجية كسلسلة من الأحداث والمراحل الّتي تصف تطوّر تشكيل الاستراتيجية (صياغة وتنفيذ) مع مرور الزمن، لذلك ارتأينا أن نذكر بعض النماذج التي تعبّر عن هذا التصور لسيرورة الاستراتيجية.

استعرضPrice 2003ثلاث نماذج للمراحل أو أهم الأحداث الّتي تمرّ بها السيرورة الاستراتيجية، والتي انطلق منها في دراسة مقارنة للسيرورات الاستراتيجية لعدد من المؤسسات الّتي تنشط في قطاع بناء.

الإطار الأوّل لـBryson& Robin

تضمّن هذا الإطار في سنة 1988 عشرة مراحل تنطلق من تطوير برنامج للتّخطيط، ثمّ مرحلة يتمّ فيها تحديد السلطات التّنظيميّة، تليها مرحلة توضيح الرّسالة والقيم التّنظيميّة، ثمّ تقييم البيئة الداخلية والخارجية،وبعدها يتم تحديد القضية الاستراتيجية، تليها مرحلة صياغة الاستراتيجية وتوضيح

معالمها، تتبعها مرحلة تتم فيها مراجعة الإستراتيجية والخطط وتبنيها وتطوير وصف للمؤسسة في المستقبل ورؤيتها للنّجاح، ثمّ تأتي مرحلة التنفيذ، وأخيرا يتم تقييم الاستراتيجية وسيرورة التخطيط.

الإطار الثّاني لـ Johnson & Scholes

احتوى هذا الإطارفي سنة 1997، 12 مرحلة تمثّلت في صياغة الرّسالة ابتداء، ثمّ تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجيّة، يليها تقييم البدائل واتخاذ القرار الاستراتيجي، يليها تحليل البيئة الدّاخليّة والخارجيّة للأعمال، ثمّ تحديد الميزة التنافسية، ثمّ تحديد عوامل النّجاح الأساسيّة، بعد ذلك يتم توليد خيارات استراتيجيّة، ثم يتم تقييم البدائل واتخاذ القرار، لتأتي مرحلة تطوير خطط عمل وتحديد جدول زمني مناسب لإنجازها، ثم التواصل بخصوص الاستراتيجية المختارة وتنفيذها، ثمّ الانتقال لمراقبة وقياس الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية، وأخيرا يتم القيام بمراجعة شاملة للإستراتيجية.

الإطار الثّالث لـ Wheelen& Hunger

أحدث إطار أدرجه Priceفي مقاله سنة2003، قسّم فيها الباحثانWheelenوHunger سيرورة الاستراتيجية في سنة 2000 لأربعة مراحل أساسية تمثلت في: المسح البيئي: ويقصد به الاطلاع وتتبع العوامل الخارجية (الاقتصادية الكلية، والقطاع)، والعوامل الداخلية (الهيكل، الثّقافة، الموارد)

الصياغة الاستراتيجيّة: وما تتضمّنه من تحديد للرّسالة، الأهداف، الاستراتيجيّات، والسّياسات

تنفيذ الاستراتيجيّة: وما يتضمّنه من اعداد برامج، وتخصيص ميزانيّات، ووضع إجراءات

التّقييم والرّقابة: ويقصد بها إدارة الأداء، والأنظمة.

مما يمكن ملاحظته في هذه النماذج المعبرة عن أهم المحطات في سيرورة الاستراتيجية، أنّها تبدو كسيرورة لأحداث مرتبة متسلسلة عقلانيا ومتتالية زمنيا، إلّا أنّ تصورنا لوقوع تلك الأحداث وواقع المؤسسات يختلف عن هذا التصور البسيط الخطي لسيرورة مثل سيرورة الاستراتيجية، وقد وضّحنا سابقا ذلك عند الحديث عن التطور الّذي شهده ميدان دراسة سيرورة الاستراتيجية، وكيف أنّ أغلب الافتراضات التقليدية قد تم تحدّيها، والتي من بينها الفصل بين مرحلتي الصياغة والتنفيذ واعتبار حتمية انتهاء الأولى تماما لتنطلق الثانية، كما يتّضح ذلك أكثر عند الحديث عن أنواع السّيرورات الاستراتيجيّة(المقصودة، والناشئة)، والتّي يمكن أن تظهر داخل المؤسسة إلى أن تشكّل تلك الأحداث

نمطا معينا يعبّر في جوهره عن مزيج من الجهود التّي تختلف في مصدرها وطبيعتها ونشأتها وسياقها كما تبينه المدرسة التركيبية، إلّا أنّ هذه النّماذج تساعد على رسم خريطة ذهنيّة تعين على تتبّع تطوّر تشكّل سيرورة الاستراتيجية عبر محطات مفتاحية.

ممّا نلاحظه كذلك في النماذج الثلاث على حدّ سواء هو أنّ مرحلة التنفيذ تعتبر محطّة من المحطّات المفتاحيّة في سيرورة الاستراتيجية، وهي المرحلة الّتي نرغب في التّركيز عليها في بحثنا هذا، إذ ترجع رغبتنا هذه، لحاجة ملحة في استكشاف هذا الجانب المهم الّذي لم يحظى بقدر كبير من الاهتمام مقارنة بمرحلة الصياغة مثلا، ولأنّنا نعتبر أنّ تحكم المؤسسة في مهارة تنفيذ استراتيجياتها، وتمكنها من أن تعبر هذه المرحلة الحساسة بنجاح، قد يشكل مصدرا للميزة التنافسيّة للمؤسسة.

من خلال ما تمّ التّطرّق له سابقا من حيثيات تتعلّق بماهية سيرورة الاستراتيجية، كيف تمّت دراستها، وما هي أبرز مكوّناتها ومحطّاتها، نستطيع القول بأنّ تعريف سيرورة الاستراتيجيّة الّذي يعبّر عن منظورنا لها في هذا البحث، يقر بأنّها سيرورة معقّدة مكوّنة من مجموعة من الأحداث أو المراحل المتداخلة، محرّكها هو التّفاعل بين الأفراد المعنيّين بالاستراتيجيّة في سياقات متنوعة.

من بين هذه المراحل والأحداث الّتي تتكوّن منها سيرورة الاستراتيجيّة، ارتأينا التّركيز على الجانب من السّيرورة الّذي يتعلّق بتفعيل القرارات، وتطبيقها على أرض الواقع، أو ما يشار إليه في أدبيّات الإدارة الاستراتيجية، بنشر وتنفيذ الاستراتيجية (Strategy deployment / Strategy implementation).

هذا التّركيز راجع لعدّة أسباب حسب ما يذكره (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006)، من هذه الأسباب قلّة الأبحاث الّتي اهتمّت بهذا الجانب مقارنة بغيره، إذ نجد ممّا اقترحه بعض الباحثين كآفاق للبحث في ميدان سيرورة الاستراتيجية، فيما يصنّف ضمن تأثير عوامل السّيرورة فيما بينها، الحث على استكشاف جانب التّنفيذ وقد علّق الباحثون بأنّ أي قرار دون تنفيذ فعّال لا يمكن أن يوصل للنّتيجة المرغوبة.

أمّا السّبب الثّاني والأهم، هو اعتبارنا أنّ هذا الجانب من سيرورة الاستراتيجية، هو مرحلة مفصلية حرجة في غاية الأهمية بالنّسبة لنجاح المؤسّسة وحصولها على المخرجات المرغوبة، كذلك افترضنا أنّ الاتّصال بين الأفراد والوحدات والمستويات التّنظيمية بخصوص الإستراتيجية ونشرها،

يعبّر عن جوهر التّداخل بين مختلف مراحل السّيرورة، ويفسّر الطّريقة الّتي يتم بها المزج والتّوفيق بين مختلف تجلّيات سيرورة الإستراتيجية المعتمدة والناشئة أثناء التّنفيذ.

لذلك سنحاول في هذا الجزء من البحث التّطرّق لمفهوم التّنفيذ، ونحاول توضيح معالم الدّراسات الّتي اهتمّت به في ميدان الإدارة الإستراتيجية، مداخلها وتصوّراتها لهذا المصطلح، مستحضرين ما سبق التوصل إليه من تصورات كلية، مثل ما يتعلّق بارتباطه وتداخله مع مرحلة الصياغة الاستراتيجية، وكونه جانب يعنى أكثر الأمر بالتطبيق والأفعال الصادرة عن مختلف الأفراد والوحدات والمستويات التنظيمية في المؤسّسة بغية ترجمة أفكار ، قرارات المؤسسة وطموحاتها لواقع.

3- التنفيذ في ميدان الإدارة الإستراتيجية

إنّ اختلاف المواضيع المركّز عليها في دراسة تنفيذ الاستراتيجية يعود لاختلاف القاعدة النظرية المنطلق منها، فبحوث تنفيذ الاستراتيجية تعير نفسها لمجموعة متنوعة من النظريات الّتي يمكن استعمالها بطريقة متداخلة فيما بينها(Li& al, 2008)، يُعتبر هذا الأمر طبيعي نظرا لأنّ معظم أبحاث التّنفيذ تنتمي لميدان بحوث السيرورة الاستراتيجية الّتي تتصّف بهذا الوصف.

وبقدر ما يوفّر هذا التّنوّع امكانيّة الحصول على صورة أكمل لاعتماد وجهات نظر مختلفة ومداخل متعدّدة تساهم في إيجاد خيارات وحلول متنوّعة للمسائل المتعلقة بالاستراتيجية، يتسبّب هذا التّنوّع في نفس الوقت بخلق صعوبة في إيجاد مجموعة عميقة ومتماسكة يعتمد عليها لبناء وتطوير جهود جديدة (Noble, 1999).

في هذا الجزء من البحث سيتم مراجعة بعض مداخل دراسة تنفيذ الاستراتيجية وهدف كل منها، مما يتيح لنا استيعاب المقاربات المختلفة التي تمّ من خلالها تناول هذا المصطلح، وعرض بعض النماذج من أطر العمل المقترحة لدراسة تنفيذ الاستراتيجية، مع التطرّق لما جاء في البحوث حول العوامل المؤثّرة على هذا الجانب من سيرورة الاستراتيجيّة سلبا وإيجابا، لنتمكّن من إقامة الروابط والعلاقات بين تلك العوامل والمكوّنات مع مدى نجاح التنفيذ، أي الوصول للمخرجات الاستراتيجية المرغوبة، وهل يعتبر الاتصال احدى تلك العوامل، أو هل لأيّ منها علاقة بالاتصال بأي شكل من الأشكال؟

3-1 مداخل لدراسة تنفيذ الاستراتيجية

كان Noble من أوائل الباحثين الّذين حاولوا جمع، تصنيف وضبط توجهات البحوث الّتي اهتمّت بدراسة تنفيذ الاستراتيجية في مقال له سنة 1999 بعنوان الجذور الانتقائيّة لبحوث تنفيذ الاستراتيجيّة، ويقصد هنا بالانتقائيّة، أنّ بحوث تنفيذ الاستراتيجيّة تنتقي كل وسيلة أو سبيل لدراسة هذه الظّاهرة من شتى الميادين المختلفة، في محاولة منها لإثراء فهمنا لهذه الظّاهرة المعقّدة(Li& al, 2008)، لذلك شكّل تصنيف Noble أساسا ومرجعا للأبحاث الّتي جاءت بعده ومنطلقا لتصنيفات جديدة ذات معايير أكثر ثراء وشمولية.

3-1-1 مراجعةNoble

من أوائل المحاولات لجمع شتات الأبحاث حول تنفيذ الاستراتيجية، مراجعة Noble لمجموعة واسعة من الكتابات في شتى الميادين، والّتي كان لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بدراسة التنفيذ، تتسم مراجعة Noble هذه بأنّها نظّمت المؤلّفات حول إطار عمل يفصل بين نظرتين لتنفيذ الاستراتيجية، نظرة هيكلية للتنفيذ، ومنظور سيرورة التفاعل بين الأفراد، هاذين المنظورين يمثّلان كذلك بعدين مهمّين في تنفيذ الاستراتيجيّة حسب(Skivington & Daft, 1991).

يتعلّق الجانب الهيكلي للتنفيذ بالتّعديلات الّتي يقوم بها المدراء في العناصر والهياكل الرسميّة للمؤسسة كتحديد الأدوار، والتبعيّة وآليات المراقبة بهدف الوضع في الميدان وتفعيل القرارات الاستراتيجية (Noble, 1999)، فتناولت البحوث حسب هذا المنظور مواضيع تتعلّق بالهيكل التنظيمي، نذكر منها دراسة (Gupta, 1987)للعلاقة بين استراتيجيات وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU وخصائص العلاقات فيها مع التّنفيذ، والّتي توصّل من خلالها أنّ الهياكل الأقل مركزية أظهرت كفاءة أكبر بغض النظر عن السياق الاستراتيجي العام، ودراسة Howard و Dazin سنة 1984 حول أهميّة الاصطفاف الملائم بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأنّه نقطة انطلاق ضرورية لنجاح تنفيذ استراتيجيات الأعمال الجديدة.

كما تطرّقت لبحوث حول آليات المراقبة، في محاولة للإجابة عن الأسئلة الّتي تواجه المدراء في كيفية تقييم الأداء أثناء وبعد تنفيذ استراتيجية جديدة، والّذي يعتبر عنصر مفتاحي في سيرورة التنفيذ، في هذا السّياق أكّدت دراسةJaworski وMac Innis سنة 1989 وكذلك Jaworsk& alسنة

1993 على العلاقة الوثيقة بين أنواع أنظمة الرقابة المستخدمة وأداء المؤسسة، واعتبر نظام المراقبة في التنفيذ من القرارات الحساسة الّتي يجب أن تتمتع بالمرونة لتتمكن من التطور مع تقدّم سيرورة التنفيذ.

أمّا عند الحديث عن التّنفيذ من جانب سيرورة التّفاعل بين الأفراد، نجد هناك نطاق واسع من العوامل التّفاعليّة والإدراكيّة الّتي يمكن أن تصبح ذات أهميّة كبرى فيما يخص سيرورة التّنفيذ، خلال محاولة المدراء التّجاوب وترجمة المبادرة الاستراتيجية(Skivington & Daft, 1991)، فنجد أنّ المواضيع الّتي تصنّف ضمن هذا المنظور تدور حول الاجماع بخصوص الاستراتيجية الّذي يعتبر في العموم أنّه فهم متماثل والتزام بمحركات الاستراتيجية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

يشير(Noble, 1999)أنّ الافتراض العام بخصوص درجة الاجماعConcensusالمرتفعة وأنّها تؤدّي دائما وفي كلّ الحالات إلى مستويات جيّدة من الأداء غير صحيح، فحسب Herbiniak وSnow سنة 1989 يحدث أن تحتاج بعض الوحدات التنظيمية لأن تتجاوب مع بعض الأحداث الخارجية الطارئة الّتي تختلف تماما عن البقية، مما يتطلّب المحافظة على هيكلة معتقدات مختلفة لأجل تعظيم الفعالية، كما تشير دراسة Schweger& alسنة 1989 في تتبّعهم لمخرجات سيرورة اتخاذ القرار، أنّ مجموعة المدراء ممّن انتهجوا طريقة جدليّة في الحوار واّتبعوا تقنيّات مثل تقنيّة "محامي الشيطان" توصّلوا لقرارات أكثر جودة من هؤلاء الّذين حاولوا الوصول لإجماع تام في قراراتهم، وهذا يشير لضرورة الاختلاف في الآراء ضمن المجموعة الواحدة.

بينما استكشف Floyd سنة 1989 الاجماع من خلال بعدين، الأوّل من هم المعنيّون به؟ والثّاني ماهي الأشياء الّتي يجمع ويتّفق عليها متخذوا القرار؟ كما يقترح مفهوم آخر هو مدى التزام المدراء بالمبادرة الاستراتيجية. خلاصة القول هنا، أنّ العلاقة المباشرة بين الإجماع وأداء المؤسسة الجيد قول ضعيف وغير مؤكد والرّاجح أنّ العلاقة بين الإجماع والأداء في التنفيذ يتعدل عبر مجموعة من العوامل المتعلّقة بالأفراد وعوامل تنظيمية أخرى. في نفس السّياق نجد دراسات حول السلوك الاستراتيجي المستقل، والّذي يكون عندما ينعدم الإجماع، فلا يعمل الأفراد في المؤسسة تحت نفس الغاية والأهداف، في مثل هذه البيئة يمكن للأفراد الانحراف عن المبادرة الاستراتيجية والسعي نحو توجه مختلف، قد يكون ذلك بحسن نية أو لأغراض شخصية، في كلتا الحالتين يكون للسلوك المستقل أثر على تنفيذ الخطة الاستراتيجيّة وطبيعة الاستراتيجية الناشئة.

مع ذلك نجد أنّ(Noble, 1999) يشير لدراسةBonoma سنة 1986 الذي ينظر بنظرة إيجابية لمثل هذا السلوك، حيث يعتبر أنّ البيئة المضطربة تتطلب استجابات جديدة وغير مسبوقة، ويرى أنّ الأفراد ذووا الأفكار الثورية والاستثنائية هم عناصر مفتاحية لمثل تلك الحالات، إذ يمكنهم الابتكار أثناء التغيير ولديهم القدرة والاستعداد للتخلي واستبدال الممارسات القديمة الرّاسخة، إذ يميلون أن يكونوا موجّهين بالأفعال، وعبر هذا يكون السّلوك الاستراتيجي المستقل محبّذا حسبBonoma.

نجد كذلك مما صنّفه (Noble, 1999) تحت مسمّى منظور الانتشار Diffusion Perspective، أبحاث حول نشر الاستراتيجيّة توفّر نظرة حول رعاة الاستراتيجيّةStrategysponsers، المتبنّين لهذه الاستراتيجيّةStrategyAdopters، والعوامل المؤثّرة في مختلف المستويات التّنظيميّة، كذلك تأثير طبيعة الاستراتيجيّة الّتي يتمّ تنفيذها، فمن العوامل المؤثّرة على معدّل قبول وتبنّي استراتيجيّة معيّنة والمستقاة من الأبحاث في هذا السّياق نجد على مستوى الأفراد أبحاثا تنص على وجود نوع من الأفراد يتميّزون بقدرة على تبنّي الاستراتيجيّة في مراحل مبكّرة Robertson و Gatignon سنة 1989، واستعداد لتبنّي فكرة ابداعيّة مع القليل من الحث، بينما ينتظر آخرون توجيهات رسميّة، أمّا على مستوى المؤسسة ككل فنجد مواضيع متعلّقة بالاتّصال العمودي مثل ماتحدّث عنه Fidler وJohnsonسنة 1984، Robertsonو Gatignonسنة 1986، والجمود التّنظيمي الّذي تحدّث عنه Boeckerفي1989.

مدار الأبحاث في هذا الجانب هو فكرة تتمثّل في أنّه كلّما كان التّغيير الّذي تتطلّبه عمليّة التّنفيذ مرتفعا كان تبنّي الاستراتيجيّة أصعب وأبطئ.

ثمّ نجد أبحاث حول التّنفيذ تناولت بالدّراسة الأسلوب المعتمد في القيادة أثناء التّنفيذ، فأسلوب القيادة لدى مدراء الإدارة العليا يؤثّر على عناصر في التّنفيذ مثل تفويض السلطة واتخاذ القرار، مثال ذلك الأساليب الخمسة للقيادة في التّنفيذ الّتي اقترحها (Bourgois & Brodwin , 1984) إذ بدراستهما للممارسات الإداريّة في مجوعة من المؤسّسات وجدا أنّ هذه المؤسّسات تنتهج مقاربات مختلفة في تنفيذ الاستراتيجيّة وصفوها كما يلي:

مقاربة أو نموذج القائد حيث يوجّه الرّئيس التّنفيذي المؤسّسة، نموذج التّغيير يتّضح من خلاله كيف يمكن للهيكل التّنظيمي، التحفيزات، أنظمة المراقبة أن تستخدم لتسهيل سيرورة التّنفيذ، النّموذج التّشاركي الّذي يركّز على اتّخاذ القرار الجماعي ومفاوضة المخرجات، النّموذج الثّقافي الّذي يقترح أنّه

يمكن إدماج الأفراد في المستويات الإدارية الوسطى والتّشغيليّة عبر قيم جماعيّة تمكّنهم من خلالها المشاركة في التّفكير الاستراتيجي والجهود التّنفيذيّة، وأخيرا النّموذج التّدريجي الّذي يقترح أنّ مدراء الإدارة الوسطى عليهم أن يكونوا مسؤولين عن جزء كبير من عملية اقتراح تطوير وتنفيذ استراتيجية جديدة، مما يتطلّب تفويضا لسلطة اتخاذ القرار والتّنفيذ للمستويات الأدنى أكثر من أيّ نموذج آخر.

إنّ النموذجين الأوّل والثّاني يمثّلان مقاربة تقليدية في التّنفيذ حيث يقوم رئيس المؤسسة بصياغة الإستراتيجية أوّلا ثمّ يفكر في تنفيذها لاحقا، بينما النّموذج الثّالث والرّابع يمثّلان محاولة لتحسين التّنفيذ عبر توسيع قاعدة المشاركة في سيرورة التّخطيط، بينما يبدأ النّموذج الأخير في الإجابة عن أسئلة مثل: كيف يمكن إصلاح العقيدة الأكاديمية الجامدة صياغة ثمّ تنفيذ وغيرها عبر استخدام المدراء ذوو الميل الطبيعي نحو تطوير الفرص ما إن تظهر(Bourgois & Brodwin , 1984).

بعد التّطرّق لأهم المواضيع الّتي تمّ عبرها دراسة التّنفيذ من خلال مراجعة(Noble, 1999)، وترتيبها حسب المنظورين الهيكلي ومنظور السّيرورة، نسوق مجموعة من تّعاريف التّنفيذ الّتي ادرجهاe في مراجعته، مثل تعريف Aakerسنة 1988 للتّنفيذ بأنّها مرحلة تتضمّن تحويل البدائل الإستراتيجية إلى خطط عملية، وتعريف آخر لـ Floyd و woolridgeسنة 1992 بأنّ التّنفيذ هو التّدخّلات الإداريّة الّتي تساعد على اصطفاف الأفعال التّنظيميّة مع القصد الاستراتيجي، وتعريف Bonomaفي 1984 الّذي يرى بأنّ التّنفيذ هو تحويل الاستراتيجيّة من لوحة رسم توضيحي إلى واقع في السّوق، و Kotlerسنة 1984 الّذي يرى بأنّ التّنفيذ هو تحويل الخطط إلى مهام العمل وضمان أنّ مثل تلك المهام تطبّق بطريقة تسمح بالوصول لأهداف الخطّة الموضوعة.

من خلال التّمعّن في التّعاريف الّتي ذكرها Noble في مراجعته لبحوث تنفيذ الإستراتيجية، يمكننا أن نلاحظ أنّها وعلى تنوّعها تركّز على الأفعال لكن بصورة عامّة تكاد تكون سطحيّة لا توصلنا تماما لاستيعاب جوهر التنفيذ الاستراتيجي، لهذا ننتقل فيما يلي لمراجعة أخرى لنرى الإضافة الّتي يمكن أن تقدّمها لنا من أجل فهم تنفيذ الإستراتيجية.

3-1-2 مراجعة Li& al

قام الباحثون(Li & al, 2008) بتحديد ثلاثة تصوّرات مختلفة لمصطلح التّنفيذ، المقاربة الأولى تركّز على منظور السيرورة وتأخذ تنفيذ الاستراتيجية على أنّه سلسلة من الخطوات المخطط لها بعناية، من بين التّعاريف الّتي تندرج ضمن هذه المقاربة نجد Wernhanسنة 1985 الّذي عرّف تنفيذ الإستراتيجية بأنّه سيرورة تفاعليّة في غاية التّعقيد تصطدم وتتأثّر بالعديد من المتغيّرات، التّنفيذ سيرورة يمكن تشبيهها بالنّبع، فعديد من العوامل تؤثّر على تدفّق ومحتوى النّبع وكذلك يحصل مع سيرورة التّنفيذ، بينما Lehnerسنة 2004 يعتبر التّنفيذ سيرورة تحرّض على أشكال متنوّعة من التّعلّم التّنظيمي، وذلك لأنّ كل من تهديدات البيئة والاستجابات الإستراتيجية هي المسبّب الرّئيسي لسيرورات التّعلّم، ويذهب Harringtonسنة 2006 في تعريفه لتنفيذ الاستراتيجيّة لاعتبارها سيرورة متكرّرة لتطبيق الاستراتيجيات، السياسات، البرامج، وخطط العمل الّتي تتيح للمؤسّسة استغلال الفرص في البيئة التّنافسيّة.

المقاربة الثّانية الّتي صنّف من خلالها الباحثون(Li & al, 2008) دراسات تنفيذ الإستراتيجية، تعامل التنفيذ على أنّه سلسلة من الأفعال المتضافرة إلى حدّ ما لكن متوازية في كثير من الأحيان، والّتي تحلل هذه الأفعال من منظور سلوكي، نذكر منها دراسة Grinyer و Spenderفي1979 اللّذان اعتبرا فيها أنّ التّنفيذ هو سلسلة من القرارات وما يترتّب عن تلك القرارات من أفعال تلزم الموارد بتحقيق المخرجات المرغوبة، كما أوضح Govindarajanفي 1999 بأنّ التنفيذ يتعلّق بالأفعال الّتي بدأت داخل المؤسسة وعلاقتها مع الهيئات الخارجية بهدف تحقيق الإستراتيجية، بينما يعرّف Schaapسنة 2006 التّنفيذ من النّاحية التّشغيلية، وينظر له على أنّه سلوكيات وأنشطة قيادة رفيعة المستوى الّتي ستحوّل خطّة العمل إلى واقع ملموس.

أمّا المقاربة الثالثة ففيها يدمج (Li & al, 2008) المنظورين السّابقين لتشكيل ما أطلقوا عليه تسمية المنظور الهجين، والّذي يتبنّاه مجموعة من الباحثين ويعرّفون التّنفيذ على أساسه، فحسب هذا المنظور نجد أنّ Wheelen وHungerسنة 1992 يعرّفان التّنفيذ على أنّه مجموع النّشاطات والخيارات اللّازمة لوضع خطّة إستراتيجية حيّز الانجاز... السيرورة الّتي عبرها يتم تفعيل الاستراتيجيات والسياسات، بينما يرى Galbaith و Kazanjianسنة 1988 أنّه في اللّحظة الّتي تعتبر فيها الخطط، الاستراتيجيات، التكنولوجيا، والبرامج جديدة على المؤسسة، يأتي التّنفيذ متطلّبا إعادة تشكيل تنظيمي من إعادة تصميم الهياكل، الأنظمة، السّيرورات وحتى الأفراد والمكافآت. بينما

يشير Singht سنة 1998 أنّ تنفيذ الاستراتيجيّة هو التّنفيذ التّدريجي للأنشطة المختلفة، المتعلّقة بالقرارات الّتي تشكّل الإستراتيجية المصاغة، ويتم التّعامل مع تنفيذ الإستراتيجية على أنّه سيرورة معرفية.

بعد عرضهم لمجموعة من التعاريف لمصطلح تنفيذ الإستراتيجية من الأبحاث الّتي قاموا بمراجعتها، اقترح الباحثون تعريفا خاصا بتنفيذ الاستراتيجيّة يتمثّل في اعتباره سيرورة ديناميكية، متكرّرة ومعقّدة متكوّنة من مجموعة قرارات وأنشطة يقوم بها المدراء والموظّفين متأثّرين بمجموعة متداخلة من العوامل الخارجية والداخليّة لتحويل خطّة إستراتيجية لواقع بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

نلاحظ في مراجعة Li&al أنّ تصنيفهم لبحوث تنفيذ الإستراتيجية وكأنّه تتمّة لتصنيف Noble حيث كانت أوّل مقاربة صنفوا عبرها دراسات التّنفيذ هي مقاربة السّيرورة ثم انتقلوا لمقاربة تحلّل التّنفيذ بلمسة سلوكيّة، وفي الأخير أدرجوا الدّراسات الّتي رأوا أنّها تركّز في نفس الوقت على سيرورة التّنفيذ من ناحية أنها مجموعة مراحل وكذلك التّفاعلات السّلوكيّة فيها في مقاربة ثالثة أطلقوا عليها اسم المقاربة الهجينة.

في الأخير تأتي واحدة من أحدث المراجعات ذات النّطاق الواسع هي مراجعة Weise &al

3-1-2 مراجعة Weiser& al

قامت (Weiser& al, 2020) بمراجعة أبحاث تنفيذ الإستراتيجية خلال الأربعين سنة الماضية، فلاحظوا أنّ البحث قد انتقل من منظور هيكلي رقابي إلى تصوّر تكيفي للإستراتيجية.

امتازت الدّراسات والأبحاث المبكّرة بالتّركيز بشكل أساسي على كيفيّة وضع تصوّر لخطط تنفيذ الإستراتيجية وكيفيّة إنشاء هياكل وأنظمة وحوافز ورقابة مثلى لتنفيذها، من التّعاريف الّتي انتقتها(Weiser & al, 2020)، تعريف لـ Herbiniak و Joyce سنة 1984 واللّذان يقران أنّ التّنفيذ هو سلسلة التّدخّلات المتعلّقة بالهياكل وأفعال الأفراد المفتاحيين، وأنظمة التّحكّم المصمّمة لمراقبة الأداء فيما يتعلّق بالمخرجات المرغوبة، كما اقترحت(Weiser & al, 2020) التّعريف البسيط لـNutt سنة 1989 والّذي وصف من خلاله التّنفيذ بأنّه الوضع في حيّز التشغيل التغييرات المطلوبة في خطة استراتيجية ما.

ثمّ أشار الباحثون(Weiser & al, 2020) أنّ Nobleبمراجعته سنة 1999 مهّد الطّريق لمنظور تكيّفي للإستراتيجية عبر تعريفه للتّنفيذ على أنّه الاتّصال، ترجمة، تبنّي، واعتماد وإحداث خطة إستراتيجية.

بعدها تصف(Weiser & al, 2020) كيف حوّل التّصوّر التّكيّفي للاستراتيجية تركيز البحث نحو كيفيّة فهم المؤسسة للإستراتيجية وتطبيقها عبر الممارسات العملية، واقترح الباحثون تعريفا لـ Ahearn& alسنة 2014 الّذي ينص على أنّ التّنفيذ هو تأثير مدراء الإدارة الوسطى صعودا ونزولا من أجل اقتراح، تعديل وإقامة تحسينات في الاستراتيجيّات الوظيفيّة المخطّطة على مستوى وحدات الأعمال لتتناسب مع الوضعيّة التّشغيليّة.

في الأخير يقترح الباحثون(Weiser & al, 2020) منظور تكاملي يجمع بين نقاط القوّة المميّزة لوجهتي النّظر السّابقتين، طامحين أن تلهم مراجعتهم هذه، أبحاث التّنفيذ لإكمال المنعطف التكيفي كما يصفونه من خلال رؤية محسنة ومتكاملة لتنفيذ الإستراتيجية، فيقترحون تعريف لهذا الأخير حسب ثلاثة عناصر محوريّة استخرجوها من مراجعتهم لأبحاث التّنفيذ وهي:

- تصور الإستراتيجية Conceptualizing strategy
- تفعيل الإستراتيجيةEnacting strategy
- تنسيق الفعل الاستراتيجي Coordinating the strategic action

وصاغوا (Weiser & al, 2020) تعريفا للتّنفيذ يدور على هذه العناصر كما يلي: تنفيذ الإستراتيجية هو التّفاعل المستمر لثلاثة أنشطة مترابطة، التّصوّر، التّفعيل والتّنسيق، الّتي من خلالها تتمكّن المؤسّسة من تحقيق الاستراتيجيات عبر أفعال جماعية لأصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى تحديدهم(Weiser & al, 2020) ما المقصود من الأنشطة الثلاث، فأوضحوا أنّ التّصور هو مجموعة الأنشطة المتعلّقة بالتوليد والتقييم المستمر للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما يتضمّن إنشاء إستراتيجية وخطط تنفيذها من طرف الإدارة العليا، ومجموعة من الأنشطة والفاعلين المساهمين في مخرجاتها، بينما يقصد بالتّفعيل "نمط تنفيذ الإستراتيجية الّذي يتم إنشاؤه وإيجاده ضمن أفعال الأفراد مع مرور الزّمن"، فيتضمّن كل من أفعال مختلف الأفراد وتفاعلاتهم خلال إنشاء المعنى حول الإستراتيجية وتعديلها حسب سياقاتهم الخاصة، ثمّ ينتقلون لإيضاح مقصدهم من تنسيق الأفعال

الإستراتيجية وهي الأفعال المقصودة الهادفة لتنسيق تنفيذ الإستراتيجية، إضافة للديناميكيات الاجتماعية الّتي يعمل الأفراد من خلالها على الأهداف والمهام بشكل مترابط لتحقيق العمل الجماعي.

ثمّ استعرضت(Weiser & al, 2020) من خلال الجدول التّالي أهم الاختلافات بين المنظورات الثلاثة وقارنوا بين نقاط تركيز كل واحد منها وما اعتمد عليه كل توجّه أو منظور من مقاربات ونظريات لتحليل ودراسة تنفيذ الإستراتيجية.

	منظور التّحكّم الهيكلي Structural control view	المنعطف التّكيّفي Adaptive turn	المنظور التّكاملي Integrativeview
تصوّر وتفعيل الاستراتيجيّة Conceptualizing and Enactingstrategy	يركّز على تصوّر الاستراتيجيّات، الهياكل وخطط التّنفيذ	يركّز على التّفعيل التّنظيمي لأفعال وتفاعلات الأفراد في المؤسّسة	يركّز على التّفاعل المستمر لتصوّر وتفعيل الاستراتيجيّة، تحديدا حلقات التّغذية العكسيّة من التّفعيل إلى إعادة التّصوّر
أدوار مختلف الفاعلين Roles of differentactors	الإدارة العليا تقوم بصياغة الاستراتيجيّة والإدارة الوسطى تنفّذ	مدراء الإدارة الوسطى والمستويات الأدنى كمساهمين نشطين في تنفيذ الاستراتيجيّة	التّفاعل بين مختلف أصحاب المصالح أفقيا وعموديا
تنسيق الفعل الاستراتيجي Coordinatingstrategic Action	يركّز على: الهيكل، التّحفيزات، الرّقابة على أنّها آليّات التّنسيق الأساسيّة	يركّز على إعطاء المعنى، الخطابة، الحديث والنّص والخطاب كآليّات للتّنسيق	يركّز على كل من الوسائل الهيكليّة والاجتماعيّة لتنسيق الفعل الجماعي
النّظريّات الأساسيّة Main theories	نظريّة الطّوارئ Contingencytheory نظريّة المراقبة التّنظيميّة Organizational control theory نظريّة الوكالة Agency theory	إعطاء وإنشاء المعنى Sensegiving& sensemaking الخطاب والخطابة Rhetoric and discourse القوّة التّنظيميّة والسّياسيّة Organizational power &politics	المنظور المبني على الانتباه Attention basedview النّظريّة التّطوّريّة، المفارقات والثّنائيّات Evolutionarytheory , Paradoxes, Tentions &Dualities النّظريّة النّفسيّة Psychologicaltheory

الجدول رقم 3 : أهم الاختلافات بين مقاربات ونظريات دراسة وتحليل التنفيذ الإستراتيجي

المصدر :

Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation, Anne-Kristin Weise, Paula Jarzabkowski, Tomi Laamanen, 2020, P 986.

بعد التطّرق لمختلف المداخل الّتي ولجت من خلالها الأبحاث الّتي درست ظاهرة تنفيذ الإستراتيجية، وتشكّل صورة عامة حول المقاربات المتنوّعة الّتي وضّفت في البحث عند دراسة موضوع التنفيذ حسب التصوّرات المختلفة، نتّجه لعرض أطر العمل المقترحة من طرف الباحثين الّذين اهتمّوا بدراسة التّنفيذ، لنتعرّف على مكوّنات ومراحل هذا الجانب من سيرورة الإستراتيجية، بغية محاولة الوصول لمكوّن الاتّصال إن وجد، تحديد موقعه، ودوره بالنّسبة للتّنفيذ، كذلك أهمّيته بالنّسّبة لنجاح سيرورة الاستراتيجيّة في انتاج المخرجات المعبّرة عن تحقيق الأهداف المنشودة والرؤية الاستراتيجيّة.

3-2 أطر العمل المقترحة لدراسة تنفيذ الإستراتيجية

لفهم ظاهرة في غاية التّعقيد كتنفيذ الإستراتيجية، كان من الضروري الاعتماد على هيكل داعم تُبنى عليه وحوله العوامل الرئيسيّة والضّروريّة لفهم هذه الظّاهرة والمسائل المتعلّقة بها، يتمثّل في إطار عمل أو نموذج يُدرس تنفيذ الإستراتيجية على ضوئه.

فيما يلي جدول يلخّص أشهر أطر الأعمال الّتي اقترحت لدراسة وفهم تنفيذ الإستراتيجية متسلسلة تسلسلا زمنيّا منطلقا من بداية الاهتمام بالتّنفيذ وتناوله كموضوع بحث في حدّ ذاته.

الجدول رقم 4 : أطر عمل لدراسة وفهم تنفيذ الإستراتيجية

الباحث والسّنة	عناصر أو مكوّنات إطار العمل المقترحة
Waterman et al 1980	× الاستراتيجيّة × الهيكل × الأنظمة × الأسلوب × الطّاقم × المهارات × أهداف الموظّفين
Roth et al 1991	× التّنسيق× الفلسفة الإداريّة× التّشكيل× إضفاء طابع الرّسميّة× المركزيّة× آليّات الإدماج
Pettigrew&Whipp 1991	× تقييم البيئة × قيادة التّغيير× المورد البشري × ربط التّغيير الاستراتيجي والعمليات × التّناسق

Skivington& Daft 1991	× الاستراتيجيّة المقصودة × الهيكل × الأنظمة × التّفاعلات × الإقالة
Hrebiniak 1992	× القيادة × تسهيل التّعلم × تطوير مدراء عالميين × هيكل مصفوفي × العمل مع مؤسّسات خارجيّة
Yip 1992	× الهيكل التّنظيمي × الأفراد × الثّقافة × السّيرورات الاداريّة
Bryson&Bromiley 1993	× عوامل محتوى × عوامل سياق × مخرجات
Schmelzer& Olsen 1994	× حجم وتوزّع المؤسّسة الجغرافي × دورة حياة المؤسّسة × الخلفيّة الدّيموغرافيّة للأفراد
Feurer& al 1995	× الفرق متعدّدة الوظائف × التّعلّم × الهيكل التّنظيمي × الثّقافة التّنظيميّة
Miller 1997	× الدّعم × الاتاحة × التّحديد × التّقبّل الثّقافي × الألفة × الأولويّة × توفّر الموارد × مرونة الهيكل
Okumus 2001	× تنفيذ عدّة مشاريع × التّعلّم التّنظيمي × العمل مع مؤسّسات أجنبيّة
Hacker & al 2001	الاتصال × تحسين البنى التّحتيّة × تحديد البواعث × تطوير خطط عمل
Kaplin& Norton 2001	× توضيح وترجمة الرّؤية والاستراتيجيّة × الاتّصال والرّبط × التّخطيط وتحديد الأهداف × التّغذية العكسيّة × التّعلّم
Aaltonen &Ekavalko 2002 Linton 2002 Dobin 2003 Freedman 2003	× الاتّصال × دعم الإدارة العليا × تطوير أنظمة ومهارات إداريّة للتّغيير × هيكل تنظيمي وثقافة تنظيميّة ذات قابليّة للتّغيير × التزام الموظّفين برؤية المؤسّسة × الحوافز × توجّه تسويقي × الاصطفاف بين عناصر التّنفيذ
Okumus 2003	× تطوير الاستراتيجيّة × بيئة عدم التّأكّد × الهيكل لتّنظيمي × الثّقافة التّنظيميّة × القيادة × التّخطيط العمليّاتي × تخصيص الموارد × الاتّصال × الأفراد × الرّقابة × المخرجات
Qi 2005	× أنظمة × موارد كافية × قيادة جيّدة × مهارات توجيه × تحفيز كافّة

	الأفراد ذووا العلاقة × الاتّصال والتّنسيق × الهيكلة الملائمة
Brenes& Mena & Molina 2007	× سيرورة صياغة الاستراتيجيّة × التّنفيذ المنظّم × مراقبة التّنفيذ وما يليه × قيادة المدراء التّنفيذيين في الإدارة العليا × إدارة ملائمة وموظّفين محفّزين × حوكمة المؤسّسة
Max Saunders & al 2008	× التّواصل بخصوص المبادرة الاستراتيجيّة × القبول × اصطفاف التّنفيذ والتّوجّه الاستراتيجي × التّعلّم × إنشاء بنية أساسيّة للتّطوير × فهم واستيعاب بواعث الأعمال × تحديد خيارات نشر الاستراتيجيّة
Bader Youcef Obeidat&AlaaElhadidi& Ali Tahrini&Ra’edMasa’deh 2017	× توفّر الموارد × الاتّصال × تخطيط العمليّات × الرّقابة × التّغذية العكسيّة
Tawse &Tabesh 2020	الأفعال الإداريّة × القدرات الإداريّة الدّيناميكيّة × ظروف التّنفيذ الفعّال

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على عدّة مراجع

مما يمكن ملاحظته من أطر العمل المتعدّدة المقترحة لدراسة تنفيذ الإستراتيجية، أنّها احتوت أغلبها على عناصر متشابهة، والّتي وجد الباحثون في كل مرة أثرها وأهميّتها بالنّسبة لسيرورة تنفيذ الإستراتيجية، نذكر من هذه العناصر على سبيل المثال: الاتّصال، الهيكل التّنظيمي، الثّقافة التّنظيميّة، نمط أو أسلوب القيادة، التّعلّم، الأفراد وغيرها، هذه العناصر اختلفت طريقة تناولها من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، كما أنّ العديد من الباحثين يصنّفون تلك العناصر في مجمّعات ومركّبات حسب طبيعتها، عادة ما يكون هذا التّصنيف حسب مكوّنات السّياق، المحتوى والسّيرورة.

مما يلاحظ كذلك أنّ بعض الباحثين يجمعون عدّة عوامل تحت عنصر واحد وذلك ليس على سبيل التّصنيف، فآخرون يشيرون لكلّ عنصر على حدى عند دراسة أثرها وأهمّيتها (Okumus, 2003)، بالإضافة إلى التّسميات المختلفة الّتي تطلق على العنصر الواحد أو العناصر المتشابهة، فنجد على سبيل المثال أنّ الاتّصال يشار إليه في بعض الأحيان بالتّفاعل أو نظام المعلومات أو حتى تسويق الإستراتيجية، ويشار لصياغة الإستراتيجية بالإستراتيجية الجديدة أو الإستراتيجية المقصودة أو الرّؤية أو القرار الاستراتيجي، بينما المخرجات نجدها تأخذ مسمّيات كالنّجاح أو النتائج،

وذلك يعني أنّه بعد التّطرّق لتعريف الباحثين لكلّ عنصر يتّضح أنّه وباختلاف المسمّيات المطلقة على العناصر، إلّا أنّها تدور حول معنى واحد أو شيء واحد.

كما أكّد (Okumus, 2003)أنّه ينبغي التّنويه لوجود أطر عمل يشار فيها إلى نقطة انطلاق تكون عادة صياغة الإستراتيجية مثل أبحاث Hrebiniak وJoyce سنة 1984، Hambrick و Cannellaسنة 1989، Skivington و Daftسنة 1991، Hrebiniakفي 1992، بينما لا يحدّد آخرون نقطة بداية معيّنة عند دراستهم لتنفيذ الإستراتيجية مثل Waterman & alسنة 1980، Schmelzer و Olsenسنة 1994،كذلك Millerفي1997.

من الأسباب الّتي نرى أنّها تفسّر مثل هذا التّصرّف طبيعة الإستراتيجية، الّتي تمّ التّطرّق لها سابقا من حيث هي مزيج من الأفعال المقصودة والنّاشئة الّتي يصعب تحديد مصدرها ونقطة انطلاقها، وهذا يدعم فكرة كون الإستراتيجية عبارة عن سيرورة معقّدة وأنّه بالنّظر إلى الواقع من الصّعب جدّا التّمييز بين الصّياغة والتّنفيذ وكذلك الفصل بين المحتوى والسّيرورة.

بهدف الغوص أكثر في سيرورة تنفيذ الإستراتيجية، ارتأينا اختيار اثنين من النّماذج المتعدّدة الّتي اقترحت لدراستها، والاطّلاع بصورة أدق على مراحلها، مكوّناتها، وتفاعلاتها مع بقية مكوّنات سيرورة الاستراتيجيّة والمكوّنات السّياقيّة الأخرى المحيطة والمؤثّرة عليها، وقد وقع الاختيار على النّموذج الّذي اقترحه (Okumus, 2003) الّذي من وجهة نظرنا يعطي صورة أقرب لسيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة على أرض الواقع، وإطار عمل تمهيدي لـ (Tawse & Tabesh, 2020)كما وصفه الباحثان لاستعراض متعلّقات مرتبطة بفعاليّة تنفيذ الإستراتيجية.

3-2-1 إطار العمل الشمولي لدراسة تنفيذ الاستراتيجيّة لـFevsiOkumus

في محاولته لفهم ظاهرة معقّدة مثل تنفيذ الإستراتيجية عمل Okumus منذ أواخر التسعينيات على دراسة النماذج وأطر العمل المفسّرة لتنفيذ الإستراتيجية، ففي مقاله لسنة 1999 استعرض ظاهرة تنفيذ الإستراتيجية من خلال منظورات خمس مقاربات مختلفة (تنفيذ الإستراتيجية من منظور مقاربة التّخطيط، مقاربة التّعلّم، المقاربة الموقفية، المقاربة التركيبية، ومقاربة التّعقيد (Okumus & Roper, 1999)،اقترح(Okumus, 2001) إطار عمل يحتوي على العناصر المحورية الّتي تكرّر ظهورها في الدّراسات السابقة حول تنفيذ الإستراتيجية والّتي تمّ تصنيفها ضمن خمس مجموعات(المحتوى، السياق

الخارجي، السياق الداخلي، السيرورة التشغيلية، المخرجات)، ثمّ قام الباحث(Okumus, 2003) بتعديل نموذجه بإضافة بسيطة تمثّلت في إدراجه لعنصر القيادة لمكوّن السّياق الدّاخلي كما قدّم شرحا أكثر تفصيلا يوضّح فيه بدقّة دور وأهميّة كل عنصر من عناصر سيرورة تنفيذ الإستراتيجية مشيرا لتأثير بعضها على بعض.

نستعرض فيما يلي مكوّنات إطار العمل الّذي اقترحه (Okumus, 2003)مع شرح لمكوّناته:

أوّلا: المحتوى الاستراتيجي

ينظر(Okumus, 2003)لمحتوى الإستراتيجية أنّه التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والحاجة لتصميم مبادرة جديدة، لهذا فإنّ تطوير الإستراتيجية يشير إلى الأسباب والكيفية الّتي يتم بها بدء الإستراتيجية، والعوامل المؤثرة الّتي تؤخذ بعين الاعتبار في هذا الجانب هي وجوب اتّساق الإستراتيجية الجديدة مع التوجّه الاستراتيجي العام للمؤسسة، مع تحديد وإيضاح أهداف المبادرة الإستراتيجية الجديدة، في هذه الحالة تعتبر خبرة ومعرفة مطوّري الإستراتيجية في إدارة التّغيير أمرا حاسما، كذلك تعتبر المشاركة الفعّالة لمختلف المستويات الإدارية مطلوبة، كما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الأثر المحتمل للمشاريع القائمة والمستقبلية على المبادرة الإستراتيجية، وأن يتمّ تقييم الأثر المحتمل للإستراتيجية الجديدة على المشاريع الإستراتيجية في طور الإنجاز.

ثانيا: السياق الخارجي

يقصد به(Okumus, 2003) درجة عدم التّأكد والتّغيير في المهام والبيئة العامّة، والّذي تندرج تحته مسائل تتعلّق بالتغييرات والتطورات في بيئة المهام والبيئة العامة مما يتطلّب إستراتيجية جديدة، كما يجب أن تكون الإستراتيجية الجديدة ملائمة لحالة السوق، اتجاهاته والتطوّرات في البيئة الخارجية إلى غاية إنهاء سيرورة التّنفيذ.

ثالثا: السياق الداخلي

يتضمّن السياق الداخلي ثلاثة عوامل ذكرها (Okumus, 2003)كما يلي:

– الهيكل التّنظيمي: ويقصد به شكل وتقسيم العمل، المهام والمسؤوليات، توزيع السّلطة (القوّة) وإجراءات اتّخاذ القرار في المؤسسة، مما ينبغي مراعاته في هذا الجانب أثناء تنفيذ الإستراتيجية،

التغيير المحتمل في المهام، الأدوار، اتخاذ القرار ورفع التقارير، وهل الهيكل التّنظيمي الحالي يسهّل التدفّق الحر للمعلومة، التّنسيق والتّعاون بين مختلف المستويات الإدارية والجوانب التشغيلية؟ ما هو الأثر المحتمل للإستراتيجية الجديدة على الشّبكات غير الرسمية، السياسات وحملة الأسهم المهمين؟ وما هي التحديات المحتملة الناتجة عن استخدام الهيكل التنظيمي الموجود عند استخدام متغيرات السّيرورة الّتي تتضمن التّخطيط التّشغيلي، الاتّصال وتخصيص الموارد؟

– الثقافة التنظيمية: ويقصد بها الفهم المشترك للموظّفين حول كيفيّة القيام بالأمور داخل المؤسّسة والّتي تهتم بمسائل مثل الثقافة العامة المؤسسة، وثقافتها الجزئيّة وأثرها المحتمل على سيرورة الإستراتيجية، كذلك أثر الثقافة التنظيمية على الاتصال، التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية، وانعكاسات الإستراتيجية الجديدة على ثقافة المؤسسة وثقافتها الفرعية، وما يمكن أن يظهر من تحديات أثناء محاولة تغيير الثقافة العامة أو الفرعية.

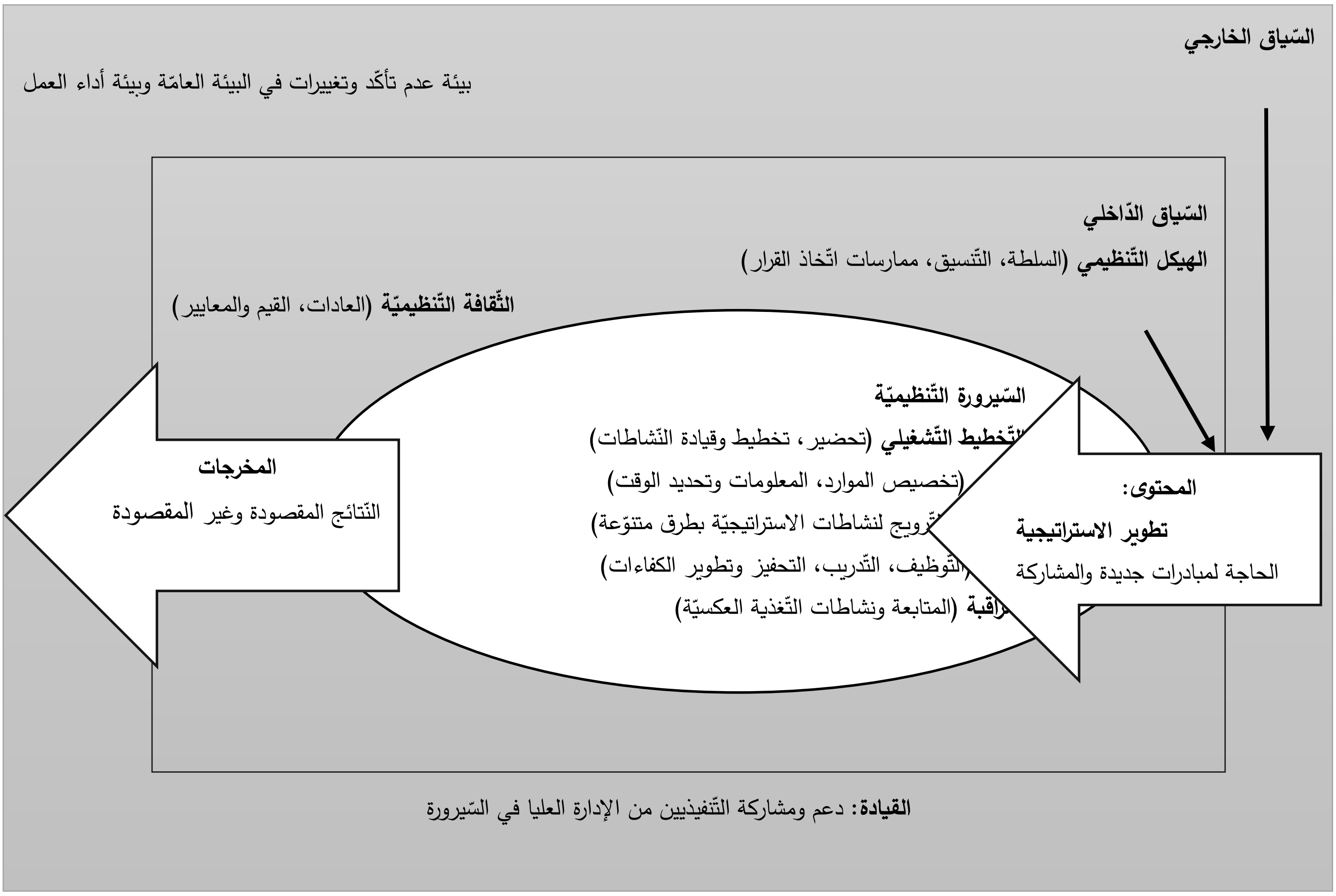
– القيادة: يقصد بها التدخل والدّعم الّذي يقدّمه الرئيس المدير العام فيما يتعلّق بالمبادرة الإستراتيجية، القيادة عامل حاسم في استخدام والتلاعب بالسياق الدّاخلي لخلق سياق مستقبل للتّغيير، فنجد مما يندرج تحت هذه النّقطة من مسائل، التّدخل الفعلي للرئيس المدير العام (CEO) في تطوير الإستراتيجية وسيرورة التنفيذ، ومستوى دعمه للإستراتيجية الجديدة حتى يتم إتمامها، كذلك الرسائل المفتوحة والمغلقة من الرئيس المدير العام حول المشروع وأهميّته.

– السيرورة التنظيميّة: تتعلّق السيرورة التنظيمية بعدد من العوامل والجوانب تتمثّل في التخطيط التشغيلي، وتخصيص الموارد، والأفراد، والاتصال، والرقابة والتغذية العكسية، والمخرجات.

ويقصد(Okumus, 2003) بالاتصال والذي يمثل محور دراساتنا هذه الميكانزمات الّتي يتمّ من خلالها إرسال رسائل رسمية وغير رسمية متعلقة بالإستراتيجية الجديدة ومتعلّقاتها، تشتمل المسائل الّتي يجب مراعاتها أثناء تنفيذ الإستراتيجية في هذا الجانب، استخدام رسائل واضحة عند مخاطبة الأفراد المعنيين داخل وخارج المؤسسة، واعتبار إمكانية استخدام كل من الخطط التشغيلية، برامج التّدريب والتحفيزات كمادة اتصالية، والانتباه لآثار استخدام أو عدم استخدام نماذج مختلفة في الاتّصال (اتصال أعلى أسفل، أسفل أعلى، عرضية، رسمية، غير رسمية، خارجية، اتصال وحيد أو مستمر)، واستكشاف المشاكل والصّعوبات المتعلّقة بالاتصال ومسبّباتها،كذلك التفطّن لأثر الهيكل التّنظيمي، الثّقافة، والقيادة في التّرويج للإستراتيجية الجديدة.

الشّكل التّالي يلخّص العناصر الّتي تمّ شرحها في رسم توضيحي كما قدّمه الباحث

الشكل رقم 6:إطار العمل الشمولي لدراسة تنفيذ الاستراتيجية لـFevsiOkumus 2003



المصدر: FevsiOkumus, Q framework to implement strategies in organizations, management decisions vol 41m no 9, 2003m pp871 882

بعدما تطرقنا لنموذج Okumus وشرح مكوناته التي قدم من خلالها منظور شمولي متكامل لسيرورة تنفيذ الإستراتيجية، ننتقل لنموذج آخر من خصوصياته أنّه إطار عمل تمهيدي يستعرض تنفيذ

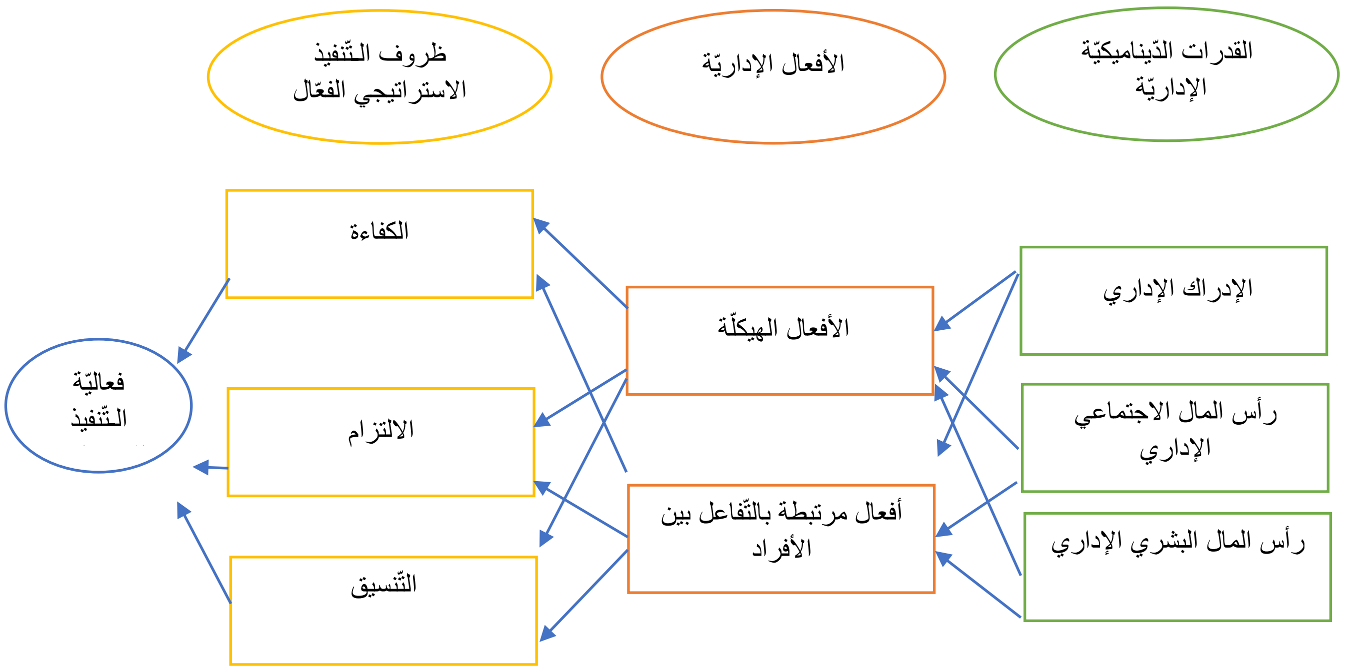
الإستراتيجية من خلال ثلاث أبعاد تجميعية وثماني فئات تصنيفية مثيرة للاهتمام للباحثين Tawse & Tabesh .

3-2-2 إطار العمل التمهيدي لتنفيذ الاستراتيجية لـ Tawse & Tabesh

عرّف الباحثان(Tawse & Tabesh, 2020) تنفيذ الإستراتيجية على أنّها سيرورة ديناميكية، تفاعلية معقّدة تحوي مجموعة من النشاطات يقوم بها المسيّرون والموظّفون لتحويل خطة إستراتيجية إلى واقع لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعرّفا فعالية التنفيذ بأنّها إلى أيّ مدى تتّسق الإستراتيجية المنفذة مع القصد الاستراتيجي Strategic intentions؟ وقد تبنّيا بذلك منظور يعتبر التمييز والتتابع التلقائي للتنفيذ بعد الصياغة، المتوافق مع فكرة التنفيذ العقلاني Rational Implementation .

برّر (Tawse & Tabesh, 2020) أنّ سبب اعتمادهما لهذا المنظور هو رغبتهما في التّركيز على جانب التّنفيذ دون الصياغة، وأقرّا أنهما لا يتجاهلان أو ينفيان المنظور النّاشئ أو التكيّفي للإستراتيجية، بل اختيارهما لهذا المنظور سببه أنّه يخدم هدف البحث المنحصر بدراسة التنفيذ فقط.

الشكل رقم4 : إطار العمل التمهيدي لتنفيذ الاستراتيجية لـ Tawse et Tabesh 2020



المصدر : Alex Tawse, Pooya Tabesh, strategy implementation: A review and an introductoryframework, Europian Management Journal, 2020, pp 1-12, p 4

بغرض الخروج بإطار عمل يقدّم سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة، عبر أهم ما يرتبط بها ويدخل ضمن مكوّناتها والعوامل المؤثّرة على نجاحها وفعاليتها، قام (Tawse & Tabesh, 2020) بمراجعة لأدبيات الميدان (تنفيذ الإستراتيجية) والاستفادة ممّا قدمه الباحثون في هذا الجانب من أطر عمل ونماذج ودراسات، وبعد عملية متكرّرة من الفرز والتّصنيف وإعادة الفرز والتّصنيف، انتهى الباحثان بتصنيف مجموعة من العوامل المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية في ثلاث مستويات، المستوى الأوّل أو كما سمّاه الباحثان عوامل الدّرجة الأولى First Order Category وهو عبارة عن مجموعة واسعة من العوامل العامة المستخرجة من الأبحاث السابقة الّتي تمّ مراجعتها ومن ثمّ تنظيمها في ثلاثة أبعاد تجميعيّة Aggregate Dimensions متمثّلة في:

1 **الأفعال الإدارية Managerial Actions**: وهي الأفعال الّتي يؤثّر بها المسيّرون على سيرورة تنفيذ الإستراتيجية، هذه الأفعال يستخدمها المسيّرون للتّواصل، تبنّي وتفعيل الإستراتيجية أو المبادرة الإستراتيجية.

2 **ظروف التنفيذ الاستراتيجيالفعال Conditions of effective strategy implementation**:وهي تشير إلى الحالة الّتي تنشأ من الأفعال الإدارية وتفسّر كيف لتلك الأفعال أن تؤثّر على تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

3 **القدرات الإدارية الديناميكية Dynamic Managerial Capabilities**: وهي القدرات الإدارية الضّمنية لخلق أحسن توليفة ممكنة من الظروف عبر تفعيل الأفعال الإدارية الأكثر ملاءمة.

وقد توصّل (Tawse & Tabesh, 2020) لهذه الأبعاد التجميعية مرورا بمستوى احتوى ثمانية فئات أطلق عليها الباحثان اسم فئات الدرجة الثانية Second Order Category ، الّتي وفّرت العناصر الأساسية للنّموذج حيث تضمنت فئتين مرتبطتين بالأفعال الإدارية المصطفة مع نموذج (Noble, 1999) (هيكلي Structural/ تفاعل الأفرادInterpersonal)، ثلاثة فئات من الظروف اللّازمة للوصول لفعالية في تنفيذ الإستراتيجية وهي (الكفاءة Competence / الالتزام Commitment/ التّنسيق Coordination)، وثلاث فئات تندرج ضمن ما سمّاه (Tawse &

(Tabesh, 2020 القدرات الإداريّة الدّيناميكيّة وهي (المعرفة الإداريّة Managerial Cognition/ رأس المال الاجتماعيSocial Capital / رأس المال البشري.Human Capital

❖ **تعليق على نموذجي تنفيذ الإستراتيجية**

يتمايز إطار العمل الّذي اقترحه الباحثان Tawse و Tabesh عن الإطار الّذي أتى به Okumus في عدة نقاط ، أوّلها حداثة إطار (Tawse & Tabesh, 2020)مقارنة بإطار (Okumus, 2003)، وثانيها أنّ نموذج Okumus استعرض سيرورة الإستراتيجية عبر إطار شامل يحتوي خمسة مكوّنات رئيسية، مدرجا بذلك موقع المحتوى (المبادرة الإستراتيجية) وكذلك ممارسات اتّخاذ القرار والتّخطيط (صياغة الإستراتيجية) في نموذجه، بينما اختار (Tawse & Tabesh, 2020) تبنّي منظور لسيرورة الإستراتيجية يمكّنهما من التّركيز حصريًا على التّنفيذ، وقد كانا موجَّهان في تصنيف العوامل المؤثّرة على تنفيذ الإستراتيجية بما يحقّق فعالية التنفيذ، هذا يقودنا لنقطة الاختلاف الثّالثة إذ يستعرض نموذج (Okumus, 2003) مخرجات سيرورة التّنفيذ واصفا إيّاها بأنّها تنقسم لمخرجات مقصودة وغير مقصودة ومخرجات ملموسة وغير ملموسة، بينما في نموذجهما (Tawse & Tabesh, 2020)لم يخوضا في طبيعة المخرجات، بل عبّرا عن فعالية التّنفيذ على أنّها مدى تحقيق الإستراتيجية المقصودة فقط، وكان هذا نتيجة المنظور الّذي تبنّاه الباحثان والّذي لا يأخذ بعين الاعتبار الجانب النّاشئ والتكيّفي للإستراتيجية، على عكس (Okumus, 2003) الّذي يتّضح أخذه بعين الاعتبار لأثر الاستراتيجيّات النّاشئة في تعبيره عن مخرجات سيرورة التّنفيذ بالمقصودة وغير المقصودة.

إنّ المقاربة المتبنّاة في هذا البحث لدراسة الإستراتيجية وهي مقاربة السيرورة، إنّما تمّ اختيارها لغرضين، الأوّل هو تتبّع الأفعال والأحداث المرتبطة بجانب التّنفيذ في سيرورة الإدارة الإستراتيجية (سيرورة تنفيذ الإستراتيجية)، والثّاني تسليط الضوء على المكوّن الاتّصالي الّذي يعبّر عن التّفاعل والتّواصل بين الأفراد والجماعات في مختلف الوحدات التنظيمية، والمستويات الإدارية بخصوص تلك الأفعال الّتي تعبّر عن تجسيد القرارات الإستراتيجية على أرض الواقع بشتى أشكالها وتجلّياتها، في ما يلي سنتطرّق لاستكشاف متغيّر الاتّصال من حيث بروزه كتخصص مستقل، وانتقاله من العلوم الاجتماعية وعلم النفس، إلى ميدان علوم التسيير ونظريات التنظيم والاطلاع على ما جاء في أدبيات الإدارة الإستراتيجية حوله عبر النّظر في المواضيع الّتي تناولته، وكذا وجهة نظر باحثي الميدان لهذا

المتغيّر، ثمّ ننتقل لدراسات أكثر تخصّصا، بالاطّلاع على متغيّر الاتّصال في بحوث تنفيذ الإستراتيجية، لنتمكّن من معرفة ما هي المقاربات الّتي اتّبعها باحثو الميدان، وما هي المقاربات التي يمكن استخدامها في تحليل هذا المتغير.

4- الاتصال كعنصر أساسي في التنفيذ الإستراتيجي

لا يخفى على أحد مقدار تنوّع علوم الاتصال الّتي ظهرت منذ نشأة الاهتمام بالتأسيس للميادين الّتي تتناول بالدّراسة مختلف جوانب هذه الظاهرة، لما لها من خصوصية يتفرّد الإنسان بها مقارنة بباقي الكائنات التي تتواصل فيما بينها، وبسبب اختلاف الميادين والتخصصات وحتّى الجوانب التي يتطرّق من خلالها الميدان الواحد لهذه الظّاهرة متعدّدة الأوجه والمكوّنات، نجد أنفسنا أمام ضرورة ضبط مفهوم الاتصال ونبيّن أي تصوّر نتبنّاه في تعريف هذه الظاهرة، كي نعرف ونحدّد أيّ علم، مدخل، أو منظور للاتصال هو الأكثر ملاءمة لمعالجة موضوع بحثنا ويساعد على تحقيق هدف توسيع فهمنا لأحد الظّواهر ذات الأهميّة البالغة بالنّسبة للمؤسسة مثل سيرورة الإستراتيجية وتحديدا مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

من الصّعب جدّا تحديد نقطة معيّنة بدأ عندها الاهتمام بما يسمّى الاتّصال التّنظيمي إذ أنّ هذا المفهوم قد تطوّر عبر مناقشته من طرف عدد كبير من الباحثين من تخصّصات متنوّعة على مرّ السّنوات وذلك لكونه ميدان متعدّد التّخصّصات فهو يوظّف علوم الإدارة، علم النّفس وعلم الاجتماع، ودراسات الاتّصال لفهم وتحليل الاتّصال في المؤسّسات(المنظّمات عموما)، لكن يمكن القول بأنّ Kurt Lewin وهو أحد الآباء المؤسّسين لميدان بحوث الاتّصال، من أوائل الباحثين الّذين قدّموا مفهوم المناخ التّنظيمي ونظريّات الاتّصال والفعاليّة التّنظيميّة في أربعينيّات وخمسينيات القرن العشرين.

حسب الباحثة(Johansson, 2007)يشمل الاتصال التنظيمي كتخصص أكاديمي، دراسة الرموز والرسائل ووسائل الإعلام والتفاعلات والعلاقات والشبكات والحملات والخطابات داخل المنظمة – سواء كانت مؤسّسة اقتصاديّة أو وكالة حكومية أو مؤسّسة دينيّة أو حركة اجتماعيّة، كما يستخدم الاتصال التنظيمي كمصطلح عام لتغطية الدّراسات حول العلاقات والشّؤون العامّة، وعلاقات المستثمرين، واتّصالات سوق العمل، وإعلانات المؤسّسات، والاتّصالات البيئيّة، والاتّصالات الدّاخلية، فيعبّر Weikأنّ الاتّصال هو العمليّة الأساسيّة للتّنظيم.

تتخّذ (Johansson, 2007) تعريفا واسعا للاتّصال التّنظيمي يتضمّن التواصل الدّاخلي والخارجي والاتّصال الرسميوغير الرسمي، لسيرورات متنوّعة من التّواصل بين الأفراد إلى التواصل الجماهيري، وحسبKreps سنة 1990، Johansson &Simonssonسنة 2005 يستخدمون تعريفات الاتصال التنظيمي تقليديا الفصل بين الاتّصال الدّاخلي / الخّارجي والاتصال الرسمي / غير الرسمي.

بشكل عام، يدرس باحثوا الاتّصال التّنظيمي الاتّصال الدّاخلي، ويدرس باحثو العلاقات العامّة أو ما تطوّر ليصبح اتّصال المؤسّسات Corporate Communication الاتّصال الرّسمي الخارجي،لكن السّؤال هو كيف أو من أين بدأ الاهتمام بظاهرة الاتّصال في المنظّمات عموما والمؤسّسات الاقتصاديّة بصفة خاصّة؟ وكيف نشأ الاهتمام بدراسة واستكشاف هذا المتغيّر كوسيلة لتفسير الظّواهر المتعلّقة بالمؤسّسات؟ للإجابة عن هذا التّساؤل نستعرض فيما يلي أبرز ما يعبّر عن ظهور وتطوّر الاهتمام بدراسة ما يطلق عليه الاتّصال التّنظيمي.

4-1 الاتصال التنظيمي

يعيد (Richetto, 1977) جذور دراسات الاتّصال التّنظيمي إلى عشرينيات القرن العشرين، بالتّحديد إلى تجارب مصانع Howthorn الالكترونية سنة 1927 الّتي حفّزت صدفة أوّل اهتمام بالمشاكل المتعلّقة بتواصل الموظّفين، ففيحين كانت مهمّة Elton Mayo الأساسيّة التّحقيق في أثر ظروف العمل على الانتاجيّة في مصانع Howthorn، اكتسب Mayo ومجموعة من الباحثين في إدارة الأعمال في جامعة Harvard اضاءات غير متوقّعة حول أهمّيّة الاتّصال على سلوك العمّال بسبب الحادثة الشهيرة.

كما يذكر (Richetto, 1977)أنّTopkinsتتبع أثر حادثة مصانع Howthornفي اهتمام الباحث Irwing lee بالاتّصال في المؤسّسات الّذي أدّى به إلى زيارة مجموعة باحثي Harvard وأدّى هذا إلى تأثير lee على زملائه في ميدان الخطاب ليصبحوا أكثر اهتماما بالاتّصال التّنظيمي.

ثمّ وصف (Richetto, 1977) فترة الثّلاثينيّات بانتشار أفكار Chester Bernard الّذي كان ينظر للاتّصال كقلب العمل التّنفيذي، فباعتباره رئيس The new Jersey Bell Telephone Company صرّح أنّ أوّل وظيفة للرّئيس التّنفيذي تتمثّل في تطوير والحفاظ على نظام الاتّصالات، فهو يرى أنّ المؤسّسات أنظمة تعاونيّة تتطلّب مشاركة كل أعضائها لتحقيق الأهداف وقدّم مفهوم

التّنظيم غير الرّسمي الّذي يشير للعلاقات الاجتماعيّة والنّفسيّة الّتي تربط الأفراد في المؤسّسة إلى جانب العلاقات الّتي تفرضها أدوارهم ومسؤوليّاتهم الرّسميّة، يرى Chester Bernard أنّ مثل هذا النّظام(نظام الاتّصال) يجب أن يكون موجّها نحو المتلقّي، لأنّ سلطة المصدر الّذي هو الإدارة هنا، لا تضمن قبول الموظّف للرّسالة، إذ يجب تحقيق متطلّبات أخرى منها: الاستيعاب، الاتّساق مع أهداف المؤسّسة، والاتّساق مع الأهداف الشّخصيّة والقدرة العقليّة والجسديّة على التّجاوب.

في 1974 أشاد Peter Drucker بأعمال Chester Bernard وكان أوّل من درس دور الاتّصال في اتّخاذ القرار وطوّر نظريّات لتوضيح العلاقات بين التّنظيم الرّسمي وغير الرّسمي(Richetto, 1977).

يقول (Richetto, 1977)بأنّه تماشيا مع نشوء تيّار العلاقات الإنسانية في الإدارة، تميّزت فترة الأربعينيات بمساهمتين فيما يخص الاتصال التّنظيمي، الأولى تنظر للاتصال كسيرورة ثنائية الاتّجاه، فنجد الباحثHeronسنة 1942 يركّز على تبادليّة العلاقة بين المسؤول والموظّف في ما يخص الاتّصال(المعاملة بالمثلReciprocity)، مؤكّدا الحاجة لاتّصال ينطلق ويفعّل من رسائل صاعدة ونازلة في المؤسّسة، وفي نهاية الأربعينيّات تحديدا سنة 1949 قدّم Pigors دعما وواصل العمل على فكرة المعاملة بالمثل بين المستويات الإداريّة مركّزا على ما سمّاه الاتّصال سيرورة مشتركة.

كما انتشرت في الأربعينيات دراسة الرسائل message studies في السياق التنظيمي، وفي سنة 1948 كانت هنالك دراسات اهتمت بأثر إشراك الموظّفين في اتّخاذ القرار على التغيير التنظيمي على يد Frensh & Coch، ويقول الباحث (Richetto, 1977) أنّ دراستهما على الأغلب هي أوّل دراسة تشير إلى الحاجة إلى التّأثير إلى جانب مشاركة المعلومة مع الأفراد المتأثّرين مباشرة بالتّغيير.

وأشار كذلك (Richetto, 1977) إلى انتشار دراسات الاعلام الجماهيري والاتّصال بين الأفراد في أعمال Lazarsfeld وكذلك Schramm في النّصف الثّاني من أربعينيّات القرن العشرين.

ثمّ تأتي فترة الخمسينيّات متميّزة بحماسة غير مسبوقة فيما يخص إطلاق الأكاديميات بحوث مختبريّة وميدانية حول الاتصال من بينها دراسة Bavelas& Barret سنة 1951، اللّذان بحثا في أثر شبكة الاتصال على تدفّق المعلومة عبر قياس مؤشّرات منها المركزيّة وتوزّع الأفراد في الشّبكة، ومدى

تشتّت الأنماط التّنظيميّة، وقد شكّل عملهم هذا الأساس النّظري لبحوث تحليل الشّبكات في المؤسّسات لاحقا.

كما ذكر(Richetto, 1977)أنّه في هذه الفترة قدّم الباحثان Muller & Leavitt دراستهما الكلاسيكيّة حول أثر التّغذية العكسيّة على أداء الأفراد للمهام Task Performance سنة 1951، أعمالهم المخبريّة حول هذا الموضوع كانت أساس دراسات لاحقة نذكر من بينها دراسة Steers لأثر التّغذية العكسيّة على الرّضا الوظيفي سنة 1976.

وعرفت بداية الخمسينيّات نمو دراسات المناخ في الاتّصال التّنظيمي ترأسها Lull وبعده Redding وزملاؤه في جامعة Purdue، تميّزت هذه البحوث بتركيزها على البيانات الادراكيّة والموقفيّة للأفراد، قامت هذه المجموعة من الباحثين باستكشاف طرق الاتّصال البديلة وتأثيراتها، ومواقف مسيّري المؤسّسة تجاه العلاقات الّتي تربط بين الاتّصال والانتاجيّة، ودراسة حول تصوّر تسلسل الاتّصال خلال المؤسّسة Communication breakdown لـ Ross سنة 1955.

وتنبّهت الأبحاث في هذه الفترة(Richetto, 1977) لإشكالات الاتّصال الصّاعد، مؤكّدة على ميل الأفراد في المستويات الأدنى إلى فلترة وتشويه اتّصالهم الصّاعد مثل دراسة Maier, Read &Hooven سنة 1959 ، وفي سنة 1954 كان Odiorn أوّل من وظّف مصطلح تدقيق الاتصالات Communication audit لوصف السّيرورة الّتي قيّم من خلالها الباحث مدى صحّة Accuracy توقّع الإدارة العليا لتصوّر المستويات الأدنى لتدفّق المعلومة، هذا المفهوم تطوّر ليصبح وصفا لإجراءات واضحة تقوم بتحليل الاتّصال التّنظيمي والّذي برز مجدّدا سنة 1971 في مؤتمر الجمعيّة الدّوليّة للاتصال ب Phoenix .

أمّا منهجيّا يقول (Richetto, 1977)أنّ فترة الخمسينات عرفتمحاولات لاستخدام عدّة تقنيّات لدراسة الاتّصال في المؤسّسات من بينها ما قام به Krunk& Becker سنة 1952 لقياس فعاليّة الاتصال النّازل، Browne&Neitzelسنة 1952 لتقييم التناقضات الاتصاليّة بين المستويات الهرمية.

ثمّ تأتي فترة السّتينيات، ليصرّح(Richetto, 1977)بأنّه كلّما تقدّمنا في الزّمن صعبت مهمّة تلخيص النّظريّات البارزة حول الاتصال التّنظيمي، فقد تسارعت الأبحاث في هذه الفترة، وانتشرت محاولات لتطوير مسمّيات Taxonomies سيتمّ بواسطتها تنظيم ووصف مختلف نتائج الدّراسات حول

الاتّصال، فنلاحظ مثلا توظيف الدّراسات في تلك الفترة مسمّيات مرتبطة باتّجاه تدفّق المعلومة واستخدام ألفاظ مثل: الصّاعد، النّازل، الأفقي ، والّتي استخدمت لوصف طرق البحث والنّتائج في تلك الحقبة، يشير (Richetto, 1977) إلى أنّه بالرّغم من أنّ هذه التّسميات والتّصنيفات ساعدت الباحثين على عزل المتغيّرات المدروسة ونقل تقارير حول نتائج الدّراسات، كان الأثر السّلبي لهذا الفعل هو تأخّر بناء نظريّة متكاملة.

يذكر (Richetto, 1977)أثر الأعمال في جامعة ولاية ميشيغان بقيادة Farace& MacDonaldسنة1971 و جامعة MIT بريادة أعمال Allen a,b سنة 1966 و 1977 في احداث نقلة في الدّراسات من المخابر إلى المؤسّسات، وأوّل محاولة قام بها Waltonفي 1962، وشهدت هذه الفترة محاولات عديدة للخروج بنظريّة أو نماذج شاملة من بينها إطار عمل اقترحه Thayerسنة 1967 الّذي وصف الاتّصال التّنظيمي ضمن المستويين البشري والتّنظيمي في التّحليل، ونموذج Guestzkowسنة 1965 الّذي قدّم منظور للاتّصال التّنظيمي يعتبر الأكثر اتّساعا من غيره، حيث اشتمل نتائج البحوث حول تدفّق الرّسائل، الشّبكات والفروق بينها، محتوى الرّسائل، صدق المعلومة، نقل الاشاعات. مع ذلك يرى كلى الباحثين أنّ ما ساهما به لا يعد سوى خدش على سطح الاتّصال التّنظيمي.

ينتهي تتبّع (Richetto, 1977) لتطوّر دراسات الاتّصال التّنظيمي في السّبعينيّات بحكم الفترة الّتي كتب فيها مقاله، مع ذلك ميدان الاتّصال التّنظيمي لم يعرف تطوّرات محوريّة أو مساهمات بمثل ضخامة المساهمات السّابقة بقدر ما ازدادت الدّراسات تحسينا ونمو الميدان من خلال تخصّصات فرعيّة، فعلى سبيل المثال نذكر تطوّر تخصّص العلاقات العامّة الّذي يهتم بالاتّصالات التّنظيميّة الرّسميّة الخارجيّة ليصبح يعرف باتّصال المؤسّسات Corporate communication والّذي يتوجّه للاتّصال مع أصحاب المصلحة وصيانة صورة المؤسّسة، وظهور ما يسمّى بالاتّصال الاستراتيجي Strategic Communication الّذي تهتم دراساته بالبحث في الكيفيّة الّتي يستخدم الاتّصال من خلالها كوسيلة لتحقيق الأهداف.

2-4 الاتصال في أدبيات الإدارة الإستراتيجية:

لا يخفى على أحد أنّ الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية يعتبرون الاتّصال أحد الظّواهر المؤثّرة والمهمّة عند تناولهم دراسة الإستراتيجية، تُرجم هذا الاهتمام عبر عدّة توجّهات في تحليل هذا

المتغيّر ولعلّ أهمّها أو أبرزها هي دراسات تتعلّق بالاتّصال الرّسمي الخارجي للمؤسّسات أو ما يسمّى بالعلاقات العامّة Public Relations أو الاتّصال المؤسّسي Corporate communication اللّذان يعبّران في أبسط صورهما عن تواصل وتفاعل المؤسّسات مع بيئتها الخارجيّة وما يطلق عليه مصطلح أصحاب المصلحة من هيئات رسميّة، زبائن، مورّدين وحتى المنافسين، بغرض بناء صورة وسمعة طيّبة للمؤسّسة والحفاظ عليها، وكذلك دراسات حول ما يسمّى الاتّصال الاستراتيجي Strategic Communication وهو حسب أحد تعاريفه " الاستخدام المقصود للاتّصال من قبل المؤسّسة لتحقيق رسالتها".(Hallahan& al,2007)

كلّ هذه الدراسات (Hallahan& al,2007)تعبّر عن ميادين متخصصة حديثة النّشأة، لكن بسبب تشابه وتقارب المواضيع البحثيّة لهذه الميادين لدرجة تداخلها، يصعب وضع حدود واضحة بينها، فعلى سبيل المثال الاتّصال الاستراتيجي قد يتعلّق بإنشاء جسور بين المؤسّسات كما عرّفه Gruing سنة 2006 والّذي يعبّر نوعا ما عن صورة من صور الاتّصال المؤسّسي Corporate communicationأو العلاقات العامّة Public relations، كما قد يتعلّق بوصف تفاعلات ومفاوضات بين مجموعة من الفاعلين والممارسات الموضوعة الّتي يعتمدون عليها لتحقيق نشاط بناء الاستراتيجيّة Strategizingكما في منظور Gailو Kimberlie سنة 2015.

من خلال المراجعات الأدبيّة لبحوث محتوى الاستراتيجيّة وسيرورة الاستراتيجيّة، اللّذان يشكّلان ميدان الإدارة الاستراتيجيّة، يمكننا التّأكيد بكلّ ثقة وجود أثر عامل الاتّصال في الدّراسات وأهميّته البالغة في دراسة استراتيجية المؤسّسات، فعلى سبيل المثال نلتمس أثر تواصل المؤسّسة مع بيئتها الخارجيّة كما في دراسة Lubatkin& Shrieves 1986، حين تحدّثا عن اعتماد قياس العائد غير الطبيعي للمؤوسسة، حيث صرّحا أنّ السوق المالي يتمّ فيها الإبلاغ عن أسعار الأسهم بشكل موضوعي، وهي متاحة للمؤسّسات المتداولة ومنافسيها، كما يصفان هذا المقياس بأنّه يقدّم فكرة شاملة عن المؤسّسة لا تقتصر عن جانب معيّن فقط من الأداء، والّتي تهمّ حملة الأسهم والمستثمرين باعتبارهما من أصحاب المصلحة، ومصداقية المعلومات المتعلّقة بالأداء المالي للمؤسسة المعروضة هناك لجمهور المستثمرين من أفراد ومؤسسات (أنظر القسم الأوّل دراسات المحتوى الّتي تركّز على التّحليل الخارجي).

أمّا بالنّسبة للاتّصال في دراسات سيرورة الإستراتيجية، فأكثرها وضوحا هي دراسات سيرورة اتّخاذ القرار الاستراتيجي وما يتعلّق بها من مواضيع كأهميّة الإجماع، أو وجود التّجانس من عدمه في المجموعات المسؤولة عن اتّخاذ القرارات الإستراتيجية، ودور الاتّصال وأساليبه الّتي تجعل الاختلاف في التّفاعل يؤدّي لنتائج مختلفة، وأيضا كيفيّة تحقيق الالتزام بتنفيذ القرارات المتّخذة، والحد من مقاومة التغييرات النّاتجة عن تنفيذ استراتيجيّات جديدة، وغيرها الكثير ممّا نجده في ثنايا المواضيع المتعدّدة الّتي يهتم ميدان الإدارة الإستراتيجية بدراستهاعبر مقاربة السيرورة كموضوع الأنماط القياديّة أثناء التّنفيذ وما تفرضه هذه الأخيرة من أساليب معيّنة من الاتّصال.

منالمداخل التي يمكن أن نلج منها لبحوث الاتّصال في ميدان الإدارة الإستراتيجية، هناك دراسات حول الاتّصال الاستراتيجي المعبّر عنه بأنّه استخدام الاتّصال من قبل المؤسسة لتحقيق رسالتها، فيما يلي سنتطرّق بإيجاز لما عبّر عنه الباحثان GailوKimberlieبعدسات لدراسة الاتصال الاستراتيجي.

3-4 الاتّصال الاستراتيجي:

ينظر(Gail & Kimberlie, 2015)للاتّصال الاستراتيجي من خلال ثلاث عدسات هي: الإدارة الإستراتيجية، نظريّات الاتّصال ومنهجيّة البحث، ويصرّحان بأنّ التّركيب بين هذه العدسات يعطي عدد غير محدّد من السّبل لدراسة الاتّصال الاستراتيجي.

يقول الباحثان (Gail & Kimberlie, 2015)بأنّ ميدان الإدارة الإستراتيجية يحوي عناصر مفاهيمية متعدّدة conceptual elements توفّر موارد لدراسة الاتّصال وتمثّل بيئة خصبة لباحثي الاتّصال، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، نظريّة أصحاب المصلحة Stackholder theory لـ Freemanسنة 1984، الاعتماد على الموارد Resource dependence لـ &Pfeffer Salancikسنة 1978، ونظرية التّعلّم التّنظيمي لـ Argyris & Schonسنة 1978 و &Nonaka Tackeutchi سنة 1995، ونذكر من تعاريف الاتّصال الاستراتيجي في هذا السّياق تعريف Jemison في 1981الاتّصال في هذه الحالة على أنه السّيرورة الّتي يقوم من خلالها المدراء استخدام الاتّصال

ليحقّقوا اصطفاف كفاءات المؤسسة والفرص والقيود في البيئة، وتعريفSmircich & Stubbartسنة 1985 يريان أنّ الاتّصال الاستراتيجي هو قيام المؤسسة بإنشاء نظام معاني مشتركة تسهّل العمل المنظم والحفاظ عليه.

أمّا العدسة الثانية حسب (Gail & Kimberlie, 2015) التي تعبر عنها نظريات الاتصال، فهي تتضمّن العديد من النظريات الّتي يستخدمها باحثوا الاتصال لدراسة عدد من الظّواهر نذكر بعضها، نظرية التركيب Structuration theory لـ Giddens 1984، النظرية النقدية Critical theory لـ Mumby 1988، الهوية والتعريف التّنظيمي Identity and organizational aidentification لـ Cheney 1983، Cheney et Christensen 2001.

أمّا العدسة الأخيرة المتمثّلة في طرق البحث Research Methods فهي تتضمّن المقاربات التحليلية المتعلّقة بالاتّصال مثل: التّحليل البلاغي Rhetorical Analysis لـِ Holt &Cornelissen & Zundelسنة 2011، والتّحليل السّرديNarrative Analysis لـ Jameson سنة 2001، أو تحليل الحديث Conversation Analysis لـ Harris&Barguila سنة 1997، وتحليل الشّبكات الاجتماعيّة Social network Analysis لـ Margolin& Heiss &Monge سنة 2008، والتّحليل الدّلالي للشّبكة Semantic network analysis لـ Stephens&Thomas سنة2013.

إنّ كل توليفة من النظريات المندرجة تحت كلّ عدسة تفتح أفقا مختلفا من البحث وتمكّن من استكشاف جوانب متعدّدة أو التركيز على نقاط محدّدة أثناء الدّراسة.

أحد الجوانب الّتي نعزم على استكشافها عبر عامل الاتصال هو نشر وتنفيذ الإستراتيجية، لهذا سنذكر فيما يلي الكيفية التي تناولت من خلالها دراسات تنفيذ الإستراتيجية في بحوث سيرورة الاستراتيجية موضوع الاتصال.

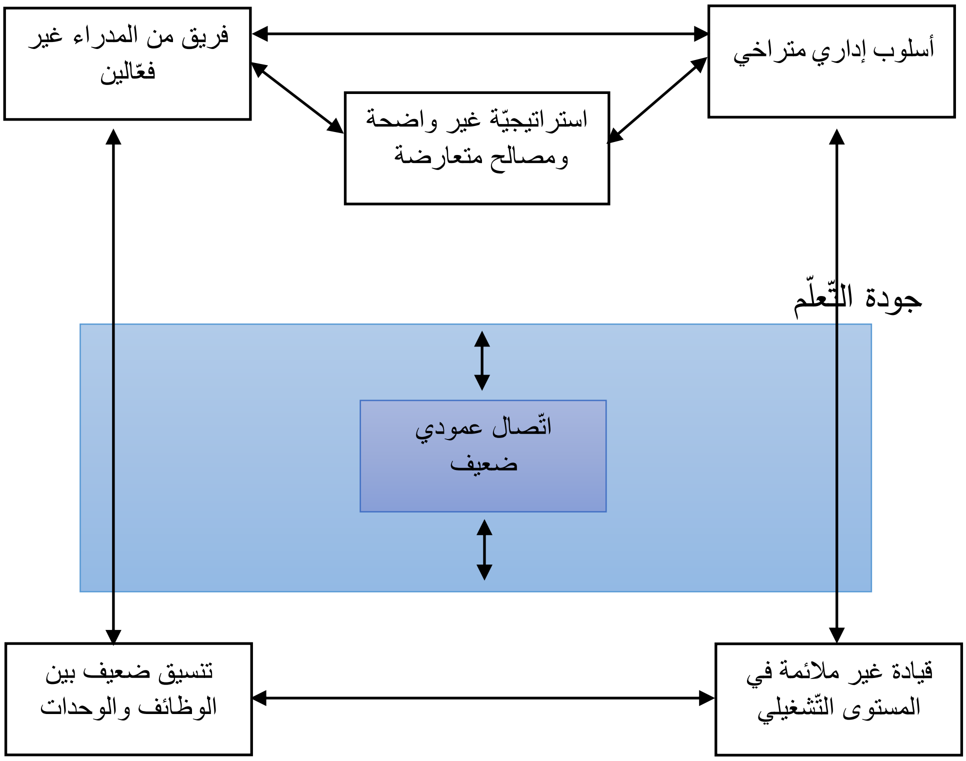
4-4 الاتّصال في دراسات تنفيذ الإستراتيجية: الموقع والأهميّة

سبقت الإشارة أنّ بحثنا هذا يركّز على دراسة سيرورة تنفيذ الإستراتيجية وعلى تحليل وتتبّع متغيّر الاتّصال، فيما يلي سنستعرض بعضا ممّا جاء في أدبيّات الميدان حول هذا المتغيّر، فنذكر على سبيل المثال مقال Eisenstat&Beer سنة 2000 الّذي حدّد فيه الباحثان ستة عوامل سموها

القاتلات الصّامتة لتنفيذ الإستراتيجية، ووصفوها بأنها عوامل تعمل تحت السّطح على تعزيز الحواجز في وجه التّنفيذ وتحول دون التّعلّم التّنظيمي.

عدّد الباحثان(Beer & Eisenstat, 2000) العوامل السّتة، والمتمثّلة في أسلوب مناجيري متراخيlaisser-faire ، إستراتيجية غير واضحة ومصالح متعارضة، فريق من المدراء غير فعّالين، تنسيق ضعيف بين الوظائف والوحدات، ممارسات قيادية غير مناسبة على المستوى التشغيلي، واتّصال عمودي ضعيف، ثمّ شرح الباحثان كيف تتفاعل هذه العوامل لتشكّل حاجزا أمام تنفيذ الإستراتيجية كما يبيّنه الشّكل التّالي:

الشكل رقم 5 : يمثل العوامل السّتة القاتلة لتنفيذ الإستراتيجية



المصدر : Michael Beer, Russell A Eisenstat, the silent killer of strategy implementation and learning, Sloan Management review, 2000, p29

يظهر لنا جليّا من الشّكل مركزية عامل الاتصال العمودي، وأثره على بقية العناصر الأخرى، ويوضّح الباحثان التّأثير السّلبي لعامل الاتّصال العمودي الضّعيف معلّلان استنادا للدراسة الميدانية الّتي قاما بها، "أنّه وبالرّغم من أنّ الموظّفين قد يتعرّفون على مواقع الخلل إلّا أنّه كان لديهم تخوّف

كبير من عدم استعداد المدراء والمسيرين لحوار ونقاش مفتوح وصريح وأنّ الاتّصال العمودي السيئ لديه أثر مضر على تنفيذ وصقل المؤسسة لاستراتيجيتها"

لاحظ (Beer & Eisenstat, 2000)بعد الاطّلاع على الوثائق أنّ الخطط الإستراتيجية تضمّنت تفاصيل عديدة حول التوجهات التكنولوجية طويلة المدى، سلوك الزّبون في الشّراء، والبيئة التّنافسيّة، لكنّها عجزت في توصيل قصّة متماسكة توضّح الأسباب التي تجعل البيئة والعالم خارج المؤسسة يتطلّب طرقا جديدة في العمل.

في هذا السّياق نجد أنّ (Denning, 2006) استكشف أهميّة السّرد القصصيStorytelling كمهارة في غاية الأهمّيّة، ويذكر كيف أصبحت المؤسّسات تدرّب قادتها على امتلاكها وتشجّعهم على استخدامها لإلهام وتوجيه الأفراد ليتجاوبوا بطريقة فعّالة مع التّغيير الاستراتيجي، مقترحا ثمانية أنماط سرديّة وأهمّية استخدام أسلوب السّرد القصصي لكسب قبول أصحاب المصلحة (Buy- in).

يؤكّد (Beer & Eisenstat, 2000) أنّ الاتّصال العمودي السيئ كان السّبب في عدم معرفة الموظّفين كيف تؤثّر الإستراتيجية على أولويّات المؤسسة، ولم يتلقّوا أي توجيهات توضّح الأولويّات المرتبطة بالمشاريع، إذ كيف لهم أن يقرّروا على مستوى أعمالهم اليومية أيٌّ من نشاطاتهم يمكن أن تكون الأكثر مساعدة وملاءمة لجعل الإستراتيجية تنجح.

أشار (Beer & Eisenstat, 2000) أيضا إلى موضوع قلّة الاجماع weak concensusوالوضوح وكيف أنّه يقوّض فعاليّة الاتّصال العمودي الصّاعد، إذ حسب تعبيرهما عدم استيعاب الأفراد لاتّجاه أعمال المؤسسة سيمنعهم من السّير والوصول للوجهة المطلوبة، ولن يتمكّنوا من إعلام من هم في المستويات الأعلى عندما تحيد المؤسسة عن الطريق الصحيح.

ثمّ صرّح(Beer & Eisenstat, 2000) أنّ أسلوب الإدارة المتراخي يشكّل غالبا العائق الأساسي للتّواصل الصّاعد الصّريح ويحول دون التّعلّم، ففي حالة لم يتمكّن هؤلاء المعنيّون بتنفيذ الإستراتيجية في المستويات الأدنى من إخبار المدراء والمسيّرين في المستويات الأعلى حول المشاكل الّتي تعترضهم، لن يكون بحوزة المؤسسة نظام تحذير مبكّر، وتحصل الأفعال التّصحيحيّة فقط بعد أن تفشل البرامج، وحتّى في تلك النّقطة تتعلّق التّعديلات بمحتوى البرامج لا بالعناصر السّتة المذكورة، عندها لن يكون بمقدور الأهداف، الموارد، والتّقنيّات الجديدة أن تحلّ المشاكل المتأصّلة في الجذور،

وبذلك تتواصل الحلقة الفاسدة كما وصفها الباحثان، إذ تفشل المستويات الأدنى في التّواصل الصّريح والمباشر مع الفرق القياديّة حول دورهم في عرقلة تنفيذ الإستراتيجية ممّا يجعل احتماليّة حل المشاكل غير راجحة، فيحبط الأفراد في المستويات الإداريّة الأدنى ويتبنّون موقف سلبي ويضيع التزامهم بالقيام بما يمكنهم من أجل إنجاح تنفيذ الإستراتيجية.

نجد أنّ(Feurer & al, 1995)حدّدوا من بين العوامل الّتي اعتبروا أنّها تتسبّب في فشل تنفيذ الإستراتيجية، عامل قلّة التّواصل بين صانعي الإستراتيجية والفرق والمسيّرين المسؤولين عن تنفيذها في المؤسّسة.

كما ترى مجموعة من الباحثين(Sial& al, 2013) أنّ تنفيذ الإستراتيجية أكثر أهميّة من صياغتها مبرّرين موقفهم هذا بأنّ الأضرار المترتّبة وتكلفة الخسائر عند فشل التّنفيذ أكبر بكثير منها عند الفشل في الصّياغة، وأنّه بسبب قلّة التّواصل الفعّال تعجز الإدارة العليا والإدارة الوسطى في إيصال الرّسائل الملائمة للمستويات الأدنى.

كما يشير(Sial & al, 2013)إلى أنّ مجموعة من الباحثين استكشفوا الحواجز الّتي تعيق نجاح تنفيذ الإستراتيجية، ففي تركيزهم على تنفيذ الإستراتيجية المقصودة، اعتمد هؤلاء الباحثين مجموعة من العوامل الّتي اعتبروها الأكثر تأثيرا على نجاح التّنفيذ والّتي من بينها نجد أنظمة المعلومات، وقد عرّفها الباحثون بأنّها الميكانزمات المحتملة الّتي تساهم في الاتّصال العمودي والأفقي في المؤسّسة ككل، مؤكّدين على فكرة Hambrick&Cannella حول تسويق الإستراتيجية تصاعديّا وتنازليّا وما يتطلّبه ذلك من فعاليّة في نظام الاتّصال في المؤسّسة، مستشهدين بعدد من الأبحاث الّتي أشارت إلى أنّ سوء الاتّصال أو عدم التّواصل مع الأطراف المفتاحية في تنفيذ الإستراتيجية يعيق التّنفيذ مثل دراسة Hax&Majluf.

من جهة أخرى استكشف (Aaltonen & Ikävalko, 2002)ثلاث عوامل أساسيّة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، من بينها التّواصل السّليم والملائم بين الإدارة العليا والقائمين على التّنفيذ بما يسمح بمساعدة ودعم الأفراد المفتاحيّين في تنفيذ الإستراتيجية.

بعد استعراض عدد من الأبحاث في ميدان تنفيذ الإستراتيجية الّتي تعرّضت لعامل الاتّصال في التنفيذ بشكل عام، ننتقل الآن لاستكشاف هذا العنصر في إطاري العمل اللّذان تمّ اختيارهما من بين

عدّة نماذج، ونوضّح ببعض التّفصيل والاستفاضة أثره على سيرورة تنفيذ الإستراتيجية وحتّى تأثيره على العوامل الأخرى الّتي تلعب دور حسّاس في التّنفيذ الاستراتيجي.

أولا: متغيّر الاتّصال في نموذجي Okumusو Tawse et Tabesh لتنفيذ الاستراتيجيّة

- **فيما يتعلّق بعامل الاتّصال في نموذج Okumus**

إن كان بالإمكان إيجاد مكوّن ضمني مشترك بين عناصر النّموذج المقترح لتنفيذ الإستراتيجية فسيكون الاتّصال هو هذا المكوّن، فبالرّغم من أنّ الباحث (Okumus, 2003) قد أفرده كعنصر مستقل من عناصر إطار العمل الّذي اقترحه والّذي يمكن اعتباره كدليل على أهمّيته، إلّا أنّ ما يتّضح بعد تحليل المتعلّقات والمسائل الحسّاسة المرتبطة بكل عنصر والنّظر في تفسيرات كل عامل كما قدّمها الباحث، يؤكّد وجود المكوّن الاتّصالي بشكل أو بآخر بصورة ضمنيّة أو صريحة.

فإذا نظرنا للسّياق الدّاخلي وما يتضمّنه نجد أنّ عمليّة تقسيم العمل والمهام وتوزيع السّلطات ورفع التّقارير كلّها تؤثّر على قنوات الاتّصال من ناحية اتجاهها، شكلها وطبيعتها، ناهيك عمّا يندرج ضمن الاتّصال غير الرسمي وما قد ينتج عنه من تكتلات، تحالفات وبروز مراكز قوّة وتأثير غير رسمية قد تؤدّي في أبسط الحالات إلى إبطاء عمليّة التّنفيذ إن لم تعقه كلّيا أو تغيّر مساره.

الثّقافة التّنظيميّة كمكوّن آخر للسّياق الدّاخلي للمؤسّسة تتجلّى عبر أساليب التّواصل بين الأفراد التنظيميين، فمكوّناتها من قيم وعادات يتمّ التّعبير عنها عبر سلوك الأفراد، وأبرز مظهر تعبيرا عن السّلوك يتجلّى في طريقة وأسلوب الاتصال.

أسلوب القيادة كذلك من العناصر الّتي أدرجها الباحث ضمن مكوّن السّياق الدّاخلي، معروف عنه أنّه أنماط اتصالية وتفاعلية مختلفة تمّ الإشارة إليها بالتّفصيل سابقا عند الحديث عن الأنماط الخمسة للقيادة لـ(Bourgois & Brodwin , 1984)وما يحيله أو يفرضه كل أسلوب قيادي من طرق تفاعل وتواصل بين الأفراد في المؤسّسة وفي سياقنا نحن الأفراد المعنيّين بتنفيذ الإستراتيجية الجديدة.

السيرورة التنظيمية كذلك ينعكس فيها أثر الاتصال، وقد عبّر عنه الباحث في هذا الموقع بصورة صريحة عند حديثه عن أثر التخطيط التشغيلي على الاتصال، وكذلك قضية اعتماد المعرفة المكتسبة من المشاريع المنفّذة سابقا والّتي يمكن التّعبير عنها بصيغة أخرى هي التّعلّم التّنظيمي ونقل الخبرة والمعرفة المرتبطين بالتّفاعل المباشر والاحتكاك بين الأفراد.

أمّا ما يتعلّق بالأفراد كمكوّن للسيرورة التنظيمية فإنّ أهم ما يمكن استنباطه من هذا المكوّن هو أنّ نوع من أنواع التحفيزات الّتي يمكن أن يعتمدها القادة لجذب تركيز واهتمام الأفراد والوصول لتحقيق التزام أعضاء فرقهم يتمّ من خلال أساليب الاتّصال والحوار والتّفاوض الّتي ينتهجونها للإقناع.

يذكر (Okumus, 2003) أنّ الاتّصال من العناصر المفتاحية عند الحديث عن مراقبة سيرورة التنفيذ وذلك لأنّ التّغذية العكسيّة تعبّر عن أحد مظاهر التواصل بخصوص تقدّم سيرورة تنفيذ الإستراتيجية، والمسائل والأحداث الطّارئة الّتي يقوم المعنيّون بعمليّة التّنفيذ بتناقلها بينهم ورفعها للمستويات الإدارية العليا في حالة الضّرورة لاتّخاذ الإجراءات اللاّزمة.

لعلّ أهمّ عامل وسبب لما تقدّم ذكره من أثر للاتصال والتّفاعل، هو أنّ سيرورة التنفيذ الاستراتيجي باعتبارها جانب أو مرحلة في سيرورة الإدارة الإستراتيجية، هي في النّهاية سيرورة اجتماعية حسب ما تذهب إليه المقاربات الحديثة الّتي أتت لتكمّل وتواصل حيث تتوقّف مقاربة السيرورة أبرزها مقاربة الإستراتيجية كممارسة Strategy as practice SAP.

- **فيما يتعلّق بعامل الاتّصال في نموذج Tawse et Tabesh**

حين قمنا باستعراض إطار عمل الباحثين سابقا، تطرّقنا لمنظورهما لسيرورة الإستراتيجية وما ينبني عن ذلك المنظور من تصوّرات، حيث التزم الباحثان خلال مراجعتهما لأدبيات تنفيذ الإستراتيجية بتصوّر فعالية التنفيذ بأنّه مدى وصول المؤسسة لأهدافها المخططة.

من خلال هذا الطّرح يصبح على الإدارة العليا المسؤولة عن تحديد التّوجه الاستراتيجي للمؤسسة وصياغة الإستراتيجية إيصال فكرها والتّعبير عن أهدافها لباقي المؤسسة، وهذا ما يعتمد على عامل الاتصال العمودي النّازل بصورة كبيرة جدّا، يتّضح لنا هذا جليّا في نموذجهما من ناحيتين:

النّاحية الأولى: هي الأعمال الّتي استدلّ بها الباحثان في تصنيف فئة من العوامل الّتي أدرجاها ضمن الأفعال الإدارية المرتبطة بالتفاعل بين الأفراد الّتي تضمّنت الحديث عن الاتصال، نذكر من بينها الأعمال التّالية:

- الاتّصال، التّفاعل، السّلوك القيادي Noble 1999
- الاتّصال العمودي Rapert et al 2002
- الأنظمة الإدارية والاتصال Beer et Eisenstat 2000

النّاحية الثّانية:والّتي تقع ضمن بعد ثاني من المتغيّرات الّتي اعتبرا أثرها على فعاليّة التّنفيذ وهي ما وصفه الباحثان بظروف التّنفيذ الاستراتيجي الفعّال، الّتي يندرج ضمنها فئتين نرى أنّهما تتحقّقان وتعتمدان بصورة كبيرة جدّا على الاتّصال وهي الالتزام Comitmentبتنفيذ الإستراتيجية وتنسيق Coordination أنشطة التّنفيذ.

بعد أن تطرّقنا للكيفيّة الّتي تناول بها الباحثون في ميدان تنفيذ الإستراتيجية عامل الاتصال، اتّضحت لنا أهمّيته كعنصر لا يمكن تجاهله عند الحديث عن سيرورة التّنفيذ، وكذلك أثره على عناصر أخرى مؤثّرة على فعالية ونجاح تنفيذ الإستراتيجية، وبعد أن قمنا بتوضيح هذه الأهميّة وبيّنا موقعه وأثره على بقيّة العناصر بالتّفصيل في إطاري العمل اللّذان وقع عليهما الاختيار لدراسة متغيّر تنفيذ الإستراتيجية (إطار عمل Okumus وإطار عمل Tawse &Tabesh)، أصبح من الضّروري الآن تحديد منظورنا الخاص والطّريق الّتي سنسلكها في تحليل متغيّر الاتّصال في سيرورة تنفيذ الإستراتيجية وما هي العناصر المتعلّقة بعامل الاتصال الّتي سيتم تتبّعها واستكشاف أثرها على سيرورة التّنفيذ، وهو ما سنقدمه في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

عرف موضوع استراتيجية المؤسسة جدلا كبيرا بين الخبراء والباحثينمن حيث الدراسة والتحليل، وظهرت مقاربات عدّة تناولوا من خلالها دراستهم، فهناك من ينظر إلى محتوى الإستراتيجية متخذا بذلك مقاربة المحتوى كمنهج للدراسة، وهناك من ينظر إلى الإستراتيجية بأنها سيرورة متخذين بذلك مقاربة السيرورة كمنطلق للدراسة والتّحليل.

وفي هذا الإطار ظهرت عدة نماذج وضع من خلالها الباحثون أفكارهم في قوالب بسيطة وسهلة ومفهومة تدعم الباحثين وتساعد المدراء على تطبيقها والاستفادة منها، كما ظهر من الباحثين من استطاع الدمج بين المقاربتين لتقديم نماذج متكاملة فلا يمكن حسبهم الفصل بين محتوى الإستراتيجية وسيرورتها.

كما ظهر التنفيذ الإستراتيجي كمرحلة هامة من مراحل الإدارة الإستراتيجية أو سيرورة الإستراتيجية، والتي يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى برامج مفصلة وقابلة للتنفيذ، فالتنفيذ الإستراتيجي يشمل سيرورة التفاعل بين الأفراد من خلال محاولة المرؤوسين الاتصال والتجاوب والترجمة المستمرة للمبادرة الإستراتيجية، وهو مايُظهر متغير الاتصال كعنصر أساسي وملازم مع السيرورة الإستراتيجية، فهو المحرك الإستراتيجي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

وهو ما ركزنا عليه في دراستنا هذه إذ بيّنا أنّ هناك نماذج ودراسات عديدة وضحت العلاقة المتينة بين الاتصال في المؤسسة ونجاح السيرورة الإستراتيجية، فالاتصال حسب النماذج المقدمة موجود بصور وأشكال متعدّدة سواءً بصورة ضمنية أو صريحة، سواءً كان اتصال رسمي أو غير رسمي، وسواءً كان في السياق الداخليأو الخارجي للمؤسسة، فهو بارز كقوة مؤثرة وكرابط قوي بين القيادة العليا للمؤسسة والأفراد المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية.

ولقد خلصنا في الأخير أنّ سيرورة التنفيذ الإستراتيجي هي في نهاية المطاف سيرورة اجتماعية لأنها تعبر عن روابط واتصالات بين مستويات إدارية مختلفة في المؤسسة لإنجاح تنفيذ الإستراتيجية، وهو العنصر الذي سنحاول دراسته وتحليله من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة condor.

الإطار التطبيقي

الفصل الثّاني: الجانب التطبيقي

يعد الفصل التّطبيقي من الأطروحة بمثابة قلب البحث العلمي، حيث ننتقل من مراجعة النظريّات والأدبيّات إلى التطبيق العملي للأسئلة والفرضيّات البحثيّة، في هذا الفصل، سيتمّ جمع البيانات وتحليلها لتقديم دليل على بيان الأطروحة ودعم حجج البحث الأكاديمية، والاجابة على فرضيات الدّراسة،ضمن هذا القسم التّطبيقيسنقدّم ونستعرض منهجية البحث المتّبعة، ونصف عملية جمع البيانات الّتي قمنا بها مع تحليل تلك البيانات بما يتوافق والمنهج المتّبع، وفي الأخير سنستعرض نتائج الدّراسة ونجيب على الفرضيّتين البحثيّتين التّاليتين:

الفرضيّة 1: يوجد ممارسات اتّصاليّة خاصّة يتّبعها المسيّرون في مختلف المستويات الاداريّة، لنشر وترجمت الاستراتيجيّة ليضمنوا نجاح عمليّة تنفيذها.

الفرضيّة 2: من ميزات الاتصال، أنّه يساهم في تعبئة وتحفيز القائمين على تنفيذ الاستراتيجيّة، وضمان التزامهم بتطبيق المهام المرتبطة به.

1- المقاربة الكيفيّة لدراسة الظّواهر المتعلّقة بسلوك الأفراد في المؤسّسات:

تعدّ أساليب البحث الكيفيّة بمثابة حجر الزاوية في مجال العلوم الاجتماعية والانسانيّة، ولا تقدّر بثمن بشكل خاص في سياق الدراسات في علوم التّسيير، تقدّم هذا المقاربة المنهجيّة فهما أعمق وأكثر ثراء للظّواهر المعقّدة والمتعدّدة الأوجه المتعلّقة بالمؤسّسات، مع التّركيز على سلوكيات ووجهات نظر وتفاعلات الأفراد داخل هذه المؤسّسات، بما في ذلك القادة والمسيّرين والموظفين، فيمايلي سوف نستكشف جوهر أساليب البحث الكيفي وأهميتها القصوى في فهم تعقيدات الظواهر الإدارية في المؤسّسات ممّا يوضّح ويبرّر سبب اختيار أحد أساليب هذه المقاربة البحثيّة الكيفيّة المستخدمة في هذا البحث والمتمثّلة في دراسة الحالة.

يقول(Oun & Bach, 2014)إنّ البحث الكيفي هو مقاربة منظّمة systematic واستكشافيّة exploratoryتسعى إلى الخوض في أعماق التجارب الإنسانية والتّصورات والسّياقات الاجتماعية، إذ تهتم بشكل أساسي بفهم "لماذا" و"كيف" بدلاً من "ماذا" و"كم"، وعلى عكس الأساليب الكمّية الّتي تعتمد على البيانات الرقميّة والتّحليل الإحصائي، يركز البحث الكيفي على جمع وتفسير البيانات

النّصية أو المرئية، فنجد أنّ التّقنيات الكيفيّة الشائعة تشمل المقابلات والملاحظات ومجموعات التّركيز وتحليل المحتوى ودراسات الحالة.

أمّا أهميّة البحث الكيفي في دراسات التّسيير حسب(Basias & Pollalis, 2018)فهي تكمن في الفهم المتعمّق الّذي تقدّمه أساليبها في حال وظّفتبصورة صحيحة، فغالبًا ما تتعامل الدّراسات في علوم التّسيير مع ظواهر معقدة مثل ديناميكيات القيادة والثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار وإدارة التغيير وغيرها،لذلك فإنّ أساليب البحث الكيفي تسمح للباحثين باستكشاف هذه المواضيع بعمق والتقاط التّفاصيل الدقيقة التي قد تتجاهلها الأساليب الكميّة.

ويصرّح (Basias & Pollalis, 2018)أنّ المقاربة الكيفيّةتتيح إقامة دراسات متّصلة بالسّياق،فالمؤسّسات وتحدّياتها تتأثّر بشكل كبير بسياقاتها المحدّدة، بما في ذلك الصناعة (القطاع) والثقافة والتاريخ، ويتيح البحث الكيفي للباحثين مراعاة هذه العوامل السّياقية، مما يوفر رؤى محدّدة وذات صلة بالسياق.

وبما أنّ قلب الإدارة هو الأفراد، فالبحث الكيفي هو الأنسب للكشف عن تعقيدات السّلوك البشري، وصنع القرار، والتفاعلات داخل الإطار التّنظيمي للمؤسّسات، فالمقاربة الكيفيّةهي النّهج الذي يركّز على الإنسان، ويمكّن الباحثين من دراسة الظّواهر المرتبطة بالمؤسّسات من خلال الأفراد، فكما هو معلوم المؤسّسات هي أكثر من مجرد هياكل تنظيمية؛ بل هي مجتمعات من الأفراد ذوي الأدوار والدّوافع ووجهات النّظر المتنوّعة.

إنّ المقاربة الكيفيّة في البحث، لها أساليب تتميّز بالمهارة في فحص التّفاعل المعقد بين القادة والمسيّرين والموظفين داخل المؤسّسات،من خلال دراسة سلوك الأفراد وتفاعلاتهم دون اغفال الجوانب الصّلبة التّنظيميّة والهيكليّة المحيطة بهؤلاء، ممّا يمكّننا من اكتساب فهم عميق لكيفيّة عمل المؤسّسات وتكيّفها ونجاحها في بيئة الأعمال سريعة التّغير.

كذلك يساهم البحث الكيفي في تطوير وصقل النّظريات في علوم التّسيير، فهو يساعد في ترسيخ المفاهيم المجردة في تجارب وتحدّيات العالم الحقيقي(Basias & Pollalis, 2018)، مما يعزّز الفائدة العمليّة لهذه النّظريات، كما يمكن لنتائج هذا النّوع من البحوث أن تقدّم رؤى عمليّة للمسيّرين والقادة،

فهي توفّر أمثلة من العالم الحقيقي للتحدّيات الإدارية والممارسات النّاجحة، وتمكّن المهنيّين من تطبيق هذه الأفكار في مؤسساتهم.

ولا ننسى ما تتيحه المقاربة الكيفيّة من استكشاف متعدد التخصّصات (Basias & Pollalis, 2018)، إذ يعتمد البحث الكيفي غالبًا على تخصصات متنوّعة، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا ودراسات الاتصال وغيرها، هذا النهج متعدد التخصصات يسمح بفهم أكثر شموليّة للظواهر المرتبطة بالمؤسّسات عموما والظّواهر الإداريّة خصوصا.

فيما يلي سوف نستكشف بصورة أكثر تفصيلا أحد طرق البحث الكيفيّة وتطبيقاتها في الدراسات الإدارية، ونقدم نظرة شاملة لكيفيّة تسليط هذا الأسلوب الضوء على ديناميكيّات ممارسات الأفراد في المؤسّسات، هذه المنهجيّة هي المنهجيّة الّتي تمّ اختيارها للقيام بالاستقصاء الميداني الّذي حاولنا من خلاله الإجابة عن أسئلة بحثنا وهي منهجيّة دراسة الحالة.

1-1منهجية دراسة الحالة في علوم التّسيير

منهجية دراسة الحالة هي منهج بحثي مستخدم على نطاق واسع يوفر فهمًا متعمقًا للظواهر المعقدة في سياقات الحياة الواقعية. إنهامنهجيّة ذات قيمة خاصة في مجال علوم الإدارة والتّسيير، حيث تتطلب الطبيعة الديناميكية والمتعددة الأوجه للمؤسّسات وعملياتها استكشافًا دقيقًا لذلكسنستكشف في هذاالجزء، منهجية دراسة الحالة، واستخدامها في علوم التّسيير، وتطبيقاتها في تطوير معرفتنا بالممارسات الإدارية.

فهذه المنهجيةحسب (Baxter & Jack, 2008)هي عبارة عن منهج بحث كيفي، يبحث في حالة معينة ضمن سياق الحياة الواقعية للمؤسّسات، باستخدام منظور متعدد التخصصات وشامل، يتميز باستكشافه المتعمق للظواهر المعقدة والمتعددة الأوجه، بهدف الحصول على فهم شامل وغني بالسياق للموضوع أو الظّاهرة المدروسة، من ميزاته ومكوناته الرئيسية أنّ منهجيّة دراسة الحالة ترتكز على البحث التّجريبي، مما يعني أنّها تستند إلى ملاحظات وتفاعلات وتجارب في العالم الحقيقي، أي الميدان الّذي تنشط فيه المؤسّسات،حيث يقوم الباحثون بجمع البيانات مباشرة من الحالة قيد التحقيق، مما يضمن أن النتائج متجذرة في الأحداث والسياقات الفعلية.

تتميّز منهجية دراسة الحالة بتركيزها على السياق الذي تعمل فيه الحالة المدروسة (Tellis, 1997)، وتهدف إلى التقاط العوامل البيئية والاجتماعية والثقافية والتاريخية الفريدة التي تشكل الظاهرة، يساعد هذا الثراء السّياقي الباحثين على فهم كيفية تأثير سياق الحالة على سلوكها وبالتّالي نتائجها.

كذلك من ميزات دراسة الحالة نجد الشموليّة(Tellis, 1997)،فهذه المنهجيّة تشجع على اتباع نهج شمولي لفهم الظاهرة،إذ يستكشف الباحثون جوانب متعددة من الحالة، والتي قد تشمل الأشخاص والعمليات والهياكل والسلوكيات والنتائج، هذا الفحص الشامل يسمح بإجراء تحليل عميق ومتعدد الأوجه للحالة محل الدّراسة، كما يتضمن منهج دراسة الحالةتحليلاً مفصلاً ومتعمقًا للحالة المدروسة،وغالبًا ما يستخدم الباحثون أساليب متعددة لجمع البيانات، مثل المقابلات والملاحظات والدراسات الاستقصائية وتحليل الوثائق، لجمع مجموعة واسعة من المعلومات، ويدعم جمع البيانات الشامل هذا إجراء فحص شامل للحالة.

ولأنّها تندرج ضمن المقاربة الكيفيّة، غالبًا ما تعتمد دراسات الحالة على رؤى من مختلف التخصصات، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا وعلوم التّسيير، يساعد هذا المنظور متعدد التخصصات الباحثين على النظر في زوايا مختلفة ويساهم في فهم أكثر شمولاً للحالة، كما يمكن استخدام منهجية دراسة الحالة للأغراض الاستكشافية والتوضيحية،إذ يتم إجراء دراسة الحالة الاستكشافية عندما يكون الموضوع غير مستكشف نسبيًا، بهدف توليد فرضيات أو رؤى جديدة، أمّا دراسات الحالة التوضيحية فتسعى إلى فهم النظريات والمفاهيم الموجودة أو التحقق من صحتها أو تحسينها(Tellis, 1997).

أمّا بالنّسبة لتطبيقاتها فتُستخدم منهجية دراسة الحالة على نطاق واسع في مختلف المجالات، بما في ذلك الأعمال وعلم النفس والعلوم الاجتماعية والرعاية الصحية وغيرها،أمّ بالنّسبة لعلومالتّسيير، تُستخدم دراسة الحالة للتحقيق في مجموعة واسعة من المواضيع، من بينها الإدارة الإستراتيجية وصنع القرار وإدارة التغيير وغيرها.

وكأيّ منهج بحثي استقصائي هناك اعتبارات منهجيّة يجب على الباحثين الذين ينتهجون هذه الطريقة الانتباه لها، ويشمل ذلك اختيار تصميم البحث المناسب (حالة واحدة، حالات متعددة، وما إلى

ذلك)، إلى جانب ضمان صحة البيانات وموثوقيتها، بالإضافة للانتباه لذاتية الباحث أثناء تحليل البيانات.

بمجردأن يتمّ اتّخاذ دراسة الحالة كمنهجيّة بحث وبعد أن يتمّ تحديد الحالة وحدودها، يجب حينها التفكير في نوع دراسة الحالة التي سيتم إجراؤها، وستتمالاستعانة في اختيار نوع معين من تصميم دراسة الحالة بالغرض العام للدراسة، هل البحث أو الدّراسة تتطلّع إلى وصف حالة ما، أو استكشاف حالة ما، أو المقارنة بين حالات متعدّدة؟

2-1 أصناف دراسة الحالة

يستخدم Yinسنة 2003 وStakeسنة 1995 مصطلحات مختلفة لوصف مجموعة متنوعة من دراسات الحالة،فيصنفYin دراسات الحالة على أنها توضيحية أو استكشافية أو وصفية، كما يفرّق بين دراسات الحالة الفردية والشّاملة ودراسات الحالة المتعددة. بينما يصنّف Stake دراسات الحالة على أنها جوهرية أو مؤثّرة أو جماعية(Baxter & Jack, 2008)، في بحثنا هذا سنعتمد تصنيفا أبسط لأنواع دراسة الحالة نذكرها فيما يلي باختصار:

- **دراسة الحالة الفردية Single Case Studies :**

تركز دراسة الحالة الفردية حسب (Baxter & Jack, 2008)على كيان واحد، مثل مؤسّسة أو فرد أو قسم، يسمح هذا النهج بإجراء تحليل متعمق للموضوع محل الدّراسة، غالبًا ما يتم استخدام دراسة الحالة الفردية في علوم التّسيير لاستكشاف الحالات الفريدة أو المعقدة، على سبيل المثال، قد يقوم الباحث بإجراء دراسة حالة واحدة عن مؤسّسة ناجحة لفهم العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاحها.

- **دراسةالحالة المتعددة Multiple Case Studies :**

تتضمن دراسة الحالة المتعددة تحليل حالات متعددة لإجراء مقارنات أو إجراء تعميمات، يعد هذا النهج مفيدًا بشكل خاص عندما يرغب الباحثون في فحص الأنماط أو الاختلافات أو أوجه التشابه عبر حالات مختلفة، توظّف دراسةالحالة المتعددة في علوم التّسيير عندما يسعى الباحثون إلى تحديد

القواسم المشتركة أو الاختلافات في الممارسات الإداريّة، على سبيل المثال قد تقوم إحدى الدراسات بتحليل العديد من المؤسّسات داخل نفس الصناعة لفهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء.

- **دراسة الحالة الطولية Longitudinal Case Studies :**

دراسات الحالة الطولية (Baxter & Jack, 2008)تتتبّع التطورات والتغيرات مع مرور الزّمن، يتابع الباحثون حالة أو حالات على مدى فترة طويلة، مما يسمح لهم بفهم كيفية تطور الظواهر، بالنّسبة لعلوم التّسيير تعد دراسة الحالة الطولية المدى مفيدة لفهم ديناميكيات التغيير التنظيمي، أو تحولات القيادة، أو تنفيذ الاستراتيجيات، إذ يمكن للباحثين ملاحظة تطور الممارسات ونتائجها مع مرور الوقت.

- **دراسات الحالة الوصفية Descriptive Case Studies :**

توفر دراسة الحالة الوصفية وصفًا تفصيليًا وشاملاً لحالة معينة، إنهاتهدف إلى تقديم وصف واضح وشامل للموضوع أو الظّاهرة المدروسة، غالبًا ما تُستخدم دراسة الحالة الوصفية لتقديم وصف تفصيلي لممارسات إدارية محددة أو أحداث تنظيمية فعلى سبيل المثال، قد توفر دراسة الحالة الوصفية تحليلاً متعمقًا لعملية الاندماج والاستحواذ مثلا، مع تحديد الخطوات المتّخذة والتّحديات التي تمت مواجهتها والنتائج المحقّقة.

- **دراسات الحالة الاستكشافية:**

يتم إجراء دراسة الحالة الاستكشافية عندما يكون الموضوع غير مستكشف نسبيًا أو غير مفهوم جيدًا،فالباحثين يهدفون من خلالها إلى توليد رؤى وافتراضات بدلاً من اختبار النظريات الموجودة، كما تعتبر دراسة الحالة الاستكشافية ذات قيمة عند البحث في اتجاهات الإدارة الناشئة أو نماذج الأعمال الجديدة أو أساليب القيادة المبتكرة،كما يمكنها المساعدة في الكشف عن ظواهر جديدة وإلهام المزيد من آفاق البحث.

يقدم كل نوع من دراسات الحالة منهجًا فريدًا لفهم القضايا المعقدة في علوم التّسيير، ويبقى على الباحثين مهمّةالعناية واختيار نوع دراسة الحالة التي تناسب أهدافهم البحثية وطبيعة الظاهرة التي يبحثون فيها، كما يجب أن يتماشى اختيار تصميم دراسة الحالة مع عمق التحليل المطلوب، وتوافر الموارد، وأهداف البحث، مما يضمن أن البحث ينتج رؤى ذات معنى ويساهم في مجموعة المعرفة في علوم التّسيير.

3-1 تطبيقات وفوائد منهجيّة دراسة الحالة في بحوث الإدارة والتّسيير:

إن تنوع منهجية دراسة الحالة يجعلها أداة حيوية في علوم التّسيير، يستخدمها الباحثون للتحقيق في مواضيع متنوعة متعلقة بتسيير المؤسّسات وممارساتها الإداريّة، مثل القيادة، والإدارة الاستراتيجيّة، والثقافة التنظيمية، وصنع القرار، وإدارة التغيير، فهيتسمح باستكشاف دقيق للتعقيدات التي تنطوي عليها هذه المجالات، وهو أمر لا يكون ممكنًا دائمًا من خلال الأساليب الكمية وحدها.

من ايجابيّات دراسة الحالة كذلك،هنالك الثّراء والتّنوّعفي البيانات المستخدمة، عبر اعتمادها في التّحليل على طرق متعدّدة في جمع البيانات، بما في ذلك اجراء المقابلات واعتماد الملاحظات وتحليل الوثائق(Tellis, 1997)، كما تتيح فهم السّياق الّذي تنشط فيه المؤسّسة، فهي تمكن الباحثين من دراسة القضايا والظّواهر المرتبط بالمؤسّسات وممارساتها ضمن السّياق العالم الحقيقي، والتقاط الفروق الدّقيقة التي قد تتجاهلها الأساليب الكمّية، بالإضافة إلى التّطوير النظري فدراسة الحالة تساهم في بناء النظريّات وتحسينها من خلال توفير الدّعم التجريبي أو تحدي النظريّات الموجودة، كما تقدم رؤى عمليّة قابلة للتّنفيذ للممارسين، لأنها تقدم أمثلة واقعية لتحديات الإدارة وحلولها.

ولعلّ من أكثر ما يميّز هذه المنهجيّة (Tellis, 1997)هو ما يسمّى بالتّثليث، فدراسة الحالةتعرف بإستراتيجية البحث المثلّثة،ذكر Stake سنة 1995 أن البروتوكولات المستخدمة لضمان الدقة والتفسيرات البديلة تسمى التثليث، وقد حدد Denzinسنة 1984 أربعة أنواع من التثليث: **تثليث مصدر البيانات** ويحدث عندما يبحث الباحث عن بقاء البيانات كما هي في سياقات مختلفة؛ **تثليث المحقّق** والّذي يكون عندما يقوم عدة محققين بدراسة نفس الظاهرة؛ **تثليث النّظرية** الّذي يتمّ عندما

يفسّر الباحثون ذووا وجهات النّظر المختلفة حالة ما ويتوصّلون لنفس النتائج؛ وفي الأخير التثليث المنهجي، والّذي يكون عندما يتبع الباحث نهجا اضافيّا لزيادة الثقة في التفسيرات الّتي يقدّمها.

4-1 خطوات إجراء دراسة حالة

كأيّ من الطّرق والمنهجيّات العلميّة المتّبعة للتحقق من النظريّات أو استكشاف الظواهر ومحاولة فهمها بصورة أحسن تتبع منهجيّة دراسة الحالة مجموعة من الخطوات سنتطرق لها باختصار.

- خطوات دراسة الحالة كما ذكرها(Tellis, 1997) هي كالتالي:

الخطوة الأولى هي تصميم البحث، إذ يجب على الباحثين أن يقرروا ما إذا كانوا سيستخدمون حالة واحدة أو حالات متعددة وأن يأخذوا في الاعتبار نطاق الدراسة وتركيزها، ويجب عليهم أيضًا تحديد وحدة التحليل، أي المؤسّسة أو القسم أو الفرد الذي يرغبون في دراسته.

الخطوة الثّانية هي خطوة جمع البيانات، يتضمن جمع البيانات جمع المعلومات من خلال طرق متنوّعة ومتعدّدة مثل المقابلات والملاحظات المباشرة، والدراسات الاستقصائية، وتحليل الوثائق، تستلزم هذه الخطوةمن الباحثين التّأكّد من صحّة البيانات وموثوقيّتها باستخدام مصادر متعددة.

الخطوة الثّالثة وهي تعتبر من أكثر المراحل صعوبة،فتحليل البيانات يعدّ مرحلة حرجة إذ يقوم فيها الباحثون بتنظيم البيانات وترميزها وتفسيرها، لذلك يتم في هذه المرحلة استخدام تقنيات تحليلية مختلفة، مثل التّحليل الموضوعي أو تحليل المحتوى، لاستخلاص رؤى ذات معنى.

في الأخير واستنادا إلى تحليل البيانات، يمكن للباحثين تطوير أو تحسين النظريات،وربط نتائجهم بالأدبيّات الموجودة ويقترحون رؤى نظرية جديدة.

كأي منهج بحثي لا يخلو منهج دراسة الحالة من التّحدّيات والقيود الّتي يمكن أن يواجهها(Tellis, 1997)، ولعلّ من أهمّ تلك التّحدّيات، التّعميم أو محدودية تعميم النتائج، وذلك نظرًا لأنّ دراسات الحالة تركّز على السّياق فهي تدرس الحالة في سياقات محددة، تلك السّياقات قد لا تنطبق نتائجها عالميًا، لذا وجب على الباحثين النّظر في هذا القيد عند استخلاص النتائج.

قيد آخر يواجه الباحث هو الوقت والموارد، فغالبًا ما تستغرق دراسة الحالة وقتًا طويلاً وتستهلك الكثير من الموارد، كما يمكن أن يكون جمع البيانات وتحليلها أمرًا شاقًا، مما يجعل من الصّعب على الباحثين إجراء دراسات حالة متعددة. وفي الأخيرلدينا الذّاتية، إذ يمكن أن تؤثّر ذاتية الباحث على نتائج دراسة الحالة، خاصة أثناء تحليل البيانات،وتعتبر الجهود المبذولة للتّخفيف من التّحيز أمرًا بالغ الأهمية، مثل استخدام مبرمجين متعددين ومنهجيات شفافة.

تعد منهجية دراسة الحالة أداة قيّمة في علوم التّسيير ومنهجًا بحثيًا قويًا ومتعدّد الاستخدامات، حيث تمكّن الباحثين من التّعمق في قضايا الإدارةالمعقّدة ضمن سياقات العالم الحقيقي. كماتميل دراسات الحالة إلى أن تكون انتقائية، حيث تركز على قضية أو اثنتين من القضايا الأساسية لفهم النظام الذي يتم فحصه(Tellis, 1997)،كماتقدّم بيانات غنية، وتسهّل التّطوير النّظري، وتوفّر رؤى عمليّة لما يتمّ دراسته، ومع أنّه علينا كباحثين أن نضع في اعتبارنا حدودها، مثل محدودية التّعميم ومتطلبات الموارد،نجد أنّ منهجيّة دراسة الحالة هي الأنسب لمعالجة موضوع بحثنا والإجابة عن الأسئلة المطروحة المتعلّقة بظاهرة التّنفيذ المعقّدة، وموضوع الاتّصال المتشعّب ومتعدّد الأوجه والّذي تمّ معالجته في عدّة تخصّصات، ولهذا حاولنا فيما سيأتي دراسة حالة مؤسّسة كوندور الكترونيك فرع مجمّع بن حمّادي بما استطعنا من دقّة، لنتمكّن من جعل هذه الدّراسة تساهم بشكل ما في فهمنا للممارسات المختلفةللمؤسّسات الشّبيهة والّتي تعمل في نفس السّياق، مما يعود بالنّفع في نهاية المطاف على كل من الأوساط الأكاديميّة وعالم الأعمال.

2- دراسة مؤسّسة Condor Electronics فرع مجمّع بن حمّادي

قبل التطرّق لمؤسّسة Condor سيتم تقديم قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

2-1 قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر:

تعتبر الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر، لما لها من مساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني وإنشاء الثروة من خلال تطوير المنتجات التي تلبي حاجيات ورغبات الزبون. يصنف الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)* صناعة الأجهزة الالكترونية

*Office National des Statistiques

والكهرومنزلية تحت اسم "الصناعات الحديدية والمعدنية والميكانيكية والكهربائية والالكترونية (ISMME)** ".

وحسب التصنيف الجزائري للأنشطة NAA*** التابع للديوان الوطني للإحصائيات فإنه هذا القطاع تمّ تصنيفه في القسم "ج"ضمن الصناعات المصنعة، ويقسم القطاع إلى مجموعتين من الأنشطة: مجموعة تصنيع المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية تحت رمز "26.40"ونجد فيها: أنشطة تصنيع مسجلات الفيديو ومعدات استنساخ الصور، تصنيع أنظمة التسجيل والاستنساخ الصوتي، صناعة الراديو، صناعة كاميرات الفيديو المعدة للاستخدام المنزلي، صناعة مشغلات الأقراص المدمجة وال DVD ، صناعة أجهزة ألعاب الفيديو، صناعة التلفزيونات وصناعة الشاشات وشاشات التليفزيون،...الخ. ومجموعة صناعة الأجهزة الكهرومنزلية تحت رمز 27.51 ونجد فيها: الثلاجات، المجمدات، مكيفات الهواء، غسالات الصحون، آلات الغسيل والتجفيف، مكانس كهربائية، مكبس الفواكه والخضروات، شفرات الحلاقة الكهربائية، فرش الأسنان الكهربائية، سخانات المياه سواء الكهربائية أو التي تعمل بالغاز، مجفف الشعر، مكاوي كهربائية، أفران الكهربائية أو التي تعمل بالغاز، الميكروويف، مواقد التدفئة، أجهزة تحضير القهوة أوالشاي، مقاومات التسخين... إلخ.

كما يوجد تصنيفآخر تم تحديده من طرف الفاعلين في القطاع، يتضمن ثلاث فئات من المنتجات:

- المنتجات البيضاء والتي تتضمّن:الثّلاجات،المجمدات، الأفران،الميكروويف، الأفران المدمجة، غسالة، مجفف،غسالة صحون.

- الأجهزة المنزلية الصغيرة وهي: المكواة، المكانس الكهربائية، محضرات الطعام، المحمصات، آلات صنعالقهوة، إلخ.

- المنتجات البنية وهي الأجهزة الكهروصوتية المخصصة للمعلومات أو الثقافة أو الترفيه، مثل أجهزةاستقبال الراديو، وأجهزة التلفزيون، ومسجلات الفيديو، إلخ.

2-2 تطور قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر

**Industries Siderurgiques, Métalliques, Mécaniques et Electriques

***Nomenclature Algérienne des Activite

في مطلع سبعينيات القرن الماضي، نشأ قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر ممثلا بالمؤسسة الوطنية SONELEC* التي كانت تجمع العديد من الوحدات التي تنشط في هذا القطاع، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية الوطنية، بعدها انقسمت هذه المؤسسة لتتفرع منها عدة مؤسسات عمومية كالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية**ENIEMوالمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE***. وذلك في إطار الاصلاحات الاقتصادية الوطنية.

شهدت بداية التّسعينيات من القرن الماضي تطور كبير للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث اتجه الخواص إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا بتطورها وخبرتها في هذا المجال. حيث منحت الفرصة للمؤسسات الخاصة للاستثمار في هذا القطاع، كما أعطت الدعم لها بإبرام عقود تعاون معها وذلك في إطار انفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية، فقد برزت اليوم عدة أقطاب صناعية موزعة عبر التراب الوطني على غرار سطيف، برج بوعريريج وسيدي بلعباس. حيث نجحت هذه المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة في تصنيع وتركيب منتجات وفق المعايير الدولية وتضاهي فيالجودة لتلك المصنعة في الخارج.

في 2015، تم إنشاء مجمع ELEC EL DJAZAIR في إطار إعادة هيكلة القطاع التجاري العمومي. ويتكون هذا المجمع العمومي، الذي يقدر رأس ماله بـ 39,75 مليار دج، من 19 فرعا و5 مشاريع مشتركة متخصصة في انتاج وتسويق المنتجات الالكترونية الكهربائية، الكهرومنزلية أجهزة الاتصال (Algérie Industrie 2018).

من أجل تطوير القطاع أنشأت الحكومة مؤسسة تسيير مساهمات الدولة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، التي يتمحور نشاطها حول أربعة مجالات وهي الكهرباء الداخلي والصناعة الكهرومنزلية والإلكترونيك والإعلام الآلي من أجل إعداد مخطط استثماري لرفع حصصها في السوق من 20 إلى 25 بالمائة في الصناعة الكهرومنزلية ومن 16 إلى 21 بالمائة في الصناعات الالكترونية الموجهة للجمهور الكبير في أفق 2015. إن المخطط الممتد على ثلاث سنوات (2013–2015) والذي رصد له غلاف مالي قيمته 14 مليار يطمح إلى رفع رقم أعمال المؤسسة ب 18 بالمائة سنويا

*Société Nationale de Fabrication et de Montage de Matériel Electrique et Electronique.

**Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

***Entreprise Nationale de l'Industrie Electronique

ونسبة نمو ب 32 بالمائة والقيمة المضافة ب 47 بالمائة من الفائدة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI*،2013). ومن بين اهتمامات هذا البرنامج العمل على تحديث نفس المؤسّسة وتعميم أجهزة التلفزيون **LCDوإنتاج بطاقات الكترونية وأجهزة ضبط وحزمات وحلول طاقوية جديدة (كهروضوئية). كما أنه يطمح إلى تنويع المنتوجات الكهرومنزلية وتحديث منتوجات المجموعة وتحسين الجودة. (ANDI،2013). وفي السنوات الأخيرة، عرفت الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية ديناميكية بفضل الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة وكذا استثمارات المتعاملين الخواص الجدد في هذا النشاط ما ساهم في تنويع منتجات هذا الفرع.

كما تعد قطاعات المعادن والميكانيك والكهرباء والصناعات الغذائية من القطاعات الأبرز من حيث القيمة في مشاريع الاستثمارات الصناعية المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات خلال سنة2018. فحسب معطيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات (ANDI،2018)، تمثل شعبة صناعات الحديد والصلب والميكانيكية والكهربائية والالكترونية (ISMMEE) قيمة مالية تقدر ب 296 مليار دج (28) في المائة من مجمل القطاع الصناعي) بـ 420 مشروع، حيث تمكنت من استحداث 26.654 منصب شغلمن بين 2.293 مشروع استثماري مسجل بقيمة 1.039 مليار دينار.

ركزت هذه الاستثمارات على الإنشاءات الجديدة خصوصا في مجالات التعدين والكهرباء والميكانيكا والحديد والصلب والإلكترونيك. وبالنسبة لفرع الكهرباء تم تسجيل 60 مشروعا في مختلف قطاعات التصنيع سيما الأجهزة الكهربائية والكهرومنزلية المختلفة وصناعة المعدات المرتبطة بمجالات الطاقة الشمسية والكهربائية والكوابل. أما بالنسبة لقطاع الإلكترونيك فقد تم تسجيل 15 مشروعا لإنتاج اجهزة الكمبيوتروالمكتبية وأجهزة الهاتف. (ANDI،2018). شهد نشاط الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تطورا ملحوظا، حيث بلغ حجم الصادرات: قرابة 100مليون دولار في 2018 مقابل 60 مليون دولار في 2017 أي أكثر من 70% زيادة في إيرادات المبيعات. كما انتجت مؤسسات القطاع ما يقرب من 5 ملايين جهاز من جميع الأنواع في عام 2017، بما في ذلك 1.4 مليون جهاز تلفزيون وحوالي مليون ثلاجة (Algerie Industrie2018). في الواقع، تلبي مؤسسات قطاع الأجهزة المنزلية في الجزائر الطلب المحلي، على الرغم من الواردات التي تساهم أيضا في هذهالعملية. ذلك، فإن دور

*Agence Nationale de Développement de l'Investissement
**Liquid Crystal Display

الواردات لا يقتصر فقط على تلبية الطلب النهائي، بل توفر أيضا للمنتجين ومع المحليين غالبية المواد الأولية والمكونات التي يستخدمونها.

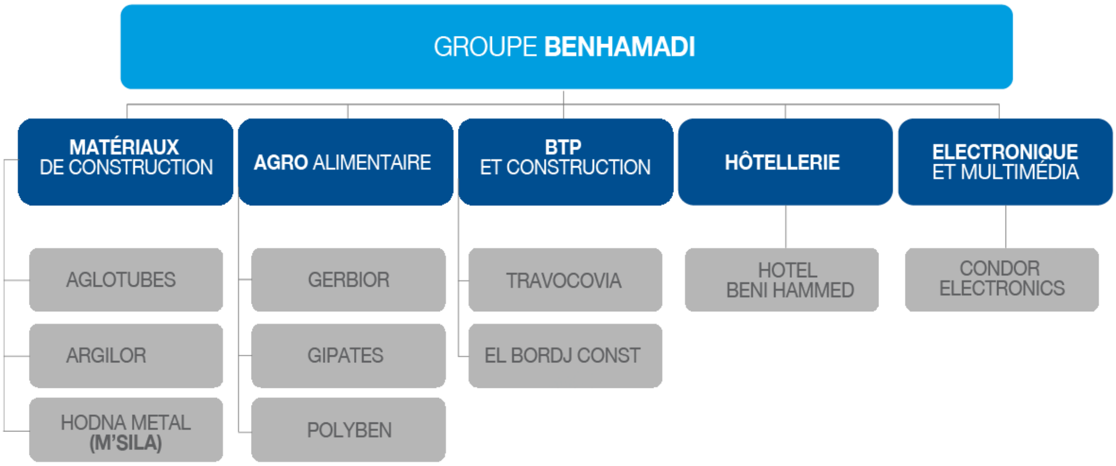
تتكون السوق الجزائرية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية من العديد من العلامات التجارية، الأمر الذي سمح بارتفاع شدة المنافسة بين المؤسسات العاملة والتي بلغ عددها 933 مؤسسة، منها 68 مؤسسةبالإضافة إلى هذه العلامات توجد عدة علامات أخر يتم استيرادها من الخارج، ومن بين هذه والتي تعتبر علامات منافسة للعلامات الأخرى العلامة اليابانية Sharpركزت على سوق الاعلام الالي والتلفاز لما يحمله من فرص تمكنه في الحصول على حصص سوقية، العلامة الامريكية Whirlpoolركزت على سوق الأجهزة الكهرومنزلية على غرار الات الطبخ وآلات غسل الأواني، والعلامة الألمانية Mont Blancترتكز منتجاتها في مجال الثلاجات وآلات غسل الملابس. كما يجدر الإشارة الى ان هذه العلاماتيتم استيرادها من طرف خواص يعملون كممثلين رسميين لها.

2-3التعريف بمؤسسة Condorللإلكترونيات Condor Electronics

Condor Electronics أو Condor للإلكترونيات هي مؤسسة جزائريةاقتصادية خاصة تنتمي إلى مجمّع بن حمادي والذي يضم المؤسّسات التالية:

- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- مؤسسة HODNA METAL لإنتاج المواد المعدنية؛
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة AGLOTUBE لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر.
- مؤسّسةCondor Electronics أو Condor للإلكترونيات

الشكل رقم 9: خريطة تنظيمية لمجمع بن حمادي



تأسست مؤسّسةCONDORللصناعات الالكترونية في 09/02/2002 تحت اسم Antar Trade أي عنتر للتجارة سجلت علامتها التجارية فيINAPI[1] بتاريخ 30/04/2003، بدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003 بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج كمؤسّسة ذات مسؤولية محدودةSPA، بدأت المؤسسة حيث قدر رأسمالها الذي بدأت به 68320000 دج وبحيز مساحة إجمالية تقدر بـ 52522م منها 40627 م مغطاة،وهي تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000/74 المؤرخ في 2 أفريل 2000، المتضمّن تحديدالصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي SKD و CKD. في جوان 2012أصبح شكلها القانوني مؤسّسة ذات أسهم SPA. حاليا تحمل المؤسسة العلامة التجارية Condor والموجودة في كل منتجاها، والرمز المرفق أمام العلامة يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الأنديز بأمريكا الجنوبية، ويتميز بقدرته على التحليق عاليا، أما الحرف ® فيعني أن المؤسسة مسجلة لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن الحماية الكافية لمنتجاتها منالتزوير والتقليد.

2-3-1 مراحل تطور مؤسسة Condor

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:

[1]INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

– مرحلة الشراء للبيع: في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وتعيد بيعها كما اشترتها دون إحداث تغييرات عليها في السوق الجزائرية، حيث لقيت المنتجات في هذه المرحلة استحسانا وقبولا لدى الزبائن مما أدى إلى زيادة الطلب عليها، وهو ما دفع بالمؤسسة إلى تطوير نشاطهاوالانتقال إلى مرحلة جديدة.

– مرحلة شراء المنتج مفكك جزئيا semiknock down: في هذه المرحلة عمدت المؤسسة إلى شراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم فيما بعد بتركيبها في الجزائر، حيث استفادت المؤسسة من عدة مزايا نذكر منها :

- تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة والاستفادة من التخفيضات الجمركية المنصوص عليها؛
- التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات؛
- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج؛ التشغيل وتقليص مستوى البطالة، وبالتالي حصولها على الدعم والإعانة الحكومية، وبعد تعرفها علىالمنتجات التي كانت تقتنيها مفككة جزئيا، تمكنت المؤسسة من التعرف على أجزائها ومكوناتها وطرقتركيبها، فانتقلت بذلك إلى مرحلة أخرى.

– مرحلة شراء المنتج مفكك كليا CKDcompleteknock down: في هذه المرحلة، أصبحت المؤسسة تقتني المنتجات مفككةكليا ثم تعيد تركيبها في الجزائر، وبذلك استفادت من عدة امتيازات نذكر منها:

- التعرف بدقة متناهية على مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات وطرق تركيبها؛
- معرفة الأجزاء المتواجدة في السوق المحلية، أو التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بنفسها؛
- الاستفادة من التخفيضات الجمركية التي ينص عليها القانون.

– مرحلة الانتاج: تعتبر هذه المرحلة نتاج تراكم خبرات المراحل السابقة، فقد أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراءها محليا أو إنتاجها ذاتيا، اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج المنتجات بنفسها وتسجلها تحت علامة تجارية خاصة بها، وهو ما طبقته فعلا من خلال شراءتراخيص من المؤسسة الصينية للصناعات الالكترونية Hisense .

2-3-2 أهداف المؤسّسة Condor Electronics

بمرور السنوات تمكنت مؤسّسة CONDOR ELECTRONICS من بناء علامتها التّجارية لدى الزبون من خلال العمل على مواكبة التطور التّكنولوجي الذي يشهده القطاع، ومن أجل الحفاظ على المكانة التي وصلت اليها صرّحت المؤسّسة أنها تعتمد على نظام الإدارة المتكامل الخاص بها لنشر الأولويات الإستراتيجية التالية:

• زيادة معدلات تكامل المنتج وخفض تكاليف التصنيع.

• دعم وحدات الأعمال من أجل النمو.

• تطوير التحالفات الاستراتيجية والحفاظ على شراكات مستدامة.

• تعزيز موقعها الدولي وتوسيع الصادرات.

• تحديث مؤسستها وتطوير مهارات رأس المال البشري لديها.

• تعزيز الرقمنة وضمان أمن أنظمة المعلومات، والتحسين المستمر لنظام إدارة المعلومات (IMS).

• تعزيز الثقافة الصديقة للبيئة من أجل منع التلوث وتحسين الأداء البيئي.

• القضاء على المخاطر وتقليل مخاطر الصحة والسلامة المهنيةوتحسين ظروف العمل.

ومن خلال هذه الاستراتيجيات تسعى مؤسسةCondorللوصول إلى:

– الرفع من رقم الأعمال وتحسين مرد ودية المؤسسة.

– المداومة على تحسين وتنظيم هياكل المؤسسة.

– وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق، وتوسيع نطاق انتشار منتجات المؤسسةمحليا ودوليا.

– استقطاب وتوظيف مختلف الطاقات والكفاءات لتحسين إنتاج ومرودية المؤسسة.

– وضع خطة محكمة لتكوين وتدريب عمال وإطارات المؤسسة بشكل مستمر ومتزايد.

– العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهةالمنافسة.

- العمل على تشجيع البحث العلمي والاستفادة من مخرجاته لصالح المؤسسة لينعكس على صالح البلاد، وذلك من خلال ابرام اتفاقيات مع مختلف الجامعات الوطنية والدولية. . العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجها للتصدير.
- تلبية حاجيات السوق الوطنية من المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية بصفة مقبولة. التحسين المستمر للأجور والخدمات الاجتماعية تماشيا مع المستوى المعيشي العام للبلادبالشكل الذي يضمن استقرار الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليهم.
- امتلاك وسائل انتاج عصرية من شأنها تسريع العملية الإنتاجية وتحسينها وتطويرها

ولتحقيق هذه الأهداف سالفة الذكر قامتالمؤسسة بالاطّلاع واكتشاف مختلف التقنيات المتعلقةبمجال نشاطاتها، لتوسع تشكيلة منتجاتها وأصبحت هذه المؤسسة تتشكل من:

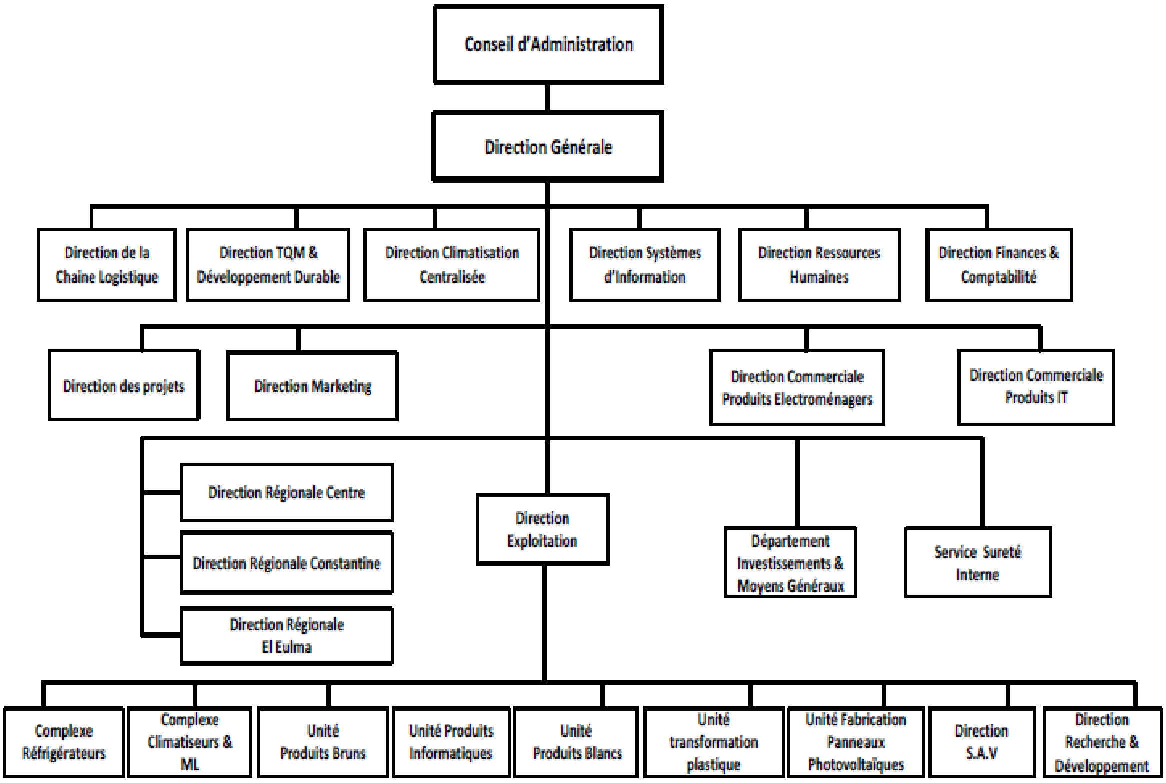
- مركب الثلاجات
- مركب المكيفات الهوائية
- وحدة إنتاج البلاستيك
- وحدة البولسترين
- وحدة إنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف النقالة
- وحدة الألواح الشمسية
- وحدة إنتاج المنتجات البيضاء (آلات الطبخ الأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة... إلخ)
- وحدة إنتاج المستقبلات الرقمية والتلفاز.

2-3-4 الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor Electronics

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للوحدة الصناعية، ويوضح المراكز الوظيفية وما يرافقها من مسؤوليات وصلاحيات وظيفية وعلاقات رسمية تنشأ بين شاغلي الوظائف المختلفة، من أجل تحقيق أهداف الوحدة الصناعية"، إذا فالهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسّسة.

يتكوّن الهيكل التنظيمي لمؤسّسةCondor من مجموعة من الوظائف، والتي تتدرج تحتها مجموعة من المصالحتكون في مجموعها كيانا تنظيميا متكاملا، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor



المصدر: مؤسسة Condor Electronics

من خلال الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور يتكون من:

أولا. المديريةالعامة:والتي تتكون بمن: المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام،ومسؤول تسير الجودة؛ تتمثل مهامهم في:

1.المديرالعام: ومهامه هي:

- ✓الإشراف على إدارة المؤسّسة؛
- ✓التّوقيع باسم المؤسسة وتمثيلها في الهيئات القضائية
- ✓اتخاذ القرارات،إعطاء الأوامر، صدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذالرؤساءالمصالح وجماعات العمل، كما يوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه.

2.الأمانةالعامة:

تمثلها السكرتارية والتي تعتبر عنصراتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين وتقوم بالأعمال التالية:

✓إعداد البرامجوالمواعيد الخاصة باللقاءات الرسميةوالاجتماعات التي يترأّسها المدير؛

✓تهتم بكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة بحيث تقوم بترتيبهاوتصنيفها؛

✓تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية؛

✓ترد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا؛

3.نائبالمديرالعام: يمكن تلخيص مهامه فيما يلي:

✓يساعد المدير العام في أداء مهامه،

✓السهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائحالتي يمليها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات،

✓يعمل على تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

✓الإشراف على وحدات الإنتاج.

✓استخلاف المدير العام في حالة غيابه.

4.مسؤولتسييرالجودة: تتمثل مهامه في:

✓مراقبة نوعية وجودة مختلف الأجهزة المصنوعة داخل الوحدات، وذلك من خلال مراقبة المنتج من كل النواحي.

✓القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح؛

✓تقديم تقارير للإدارة العليا يبين تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيلمع عرضبعض الآراء والحلول والتوجيهات المناسبة.

5.أمينالإدارة: تتمثل وظيفته في :

✓تنظيم وبرمجة عمل العاملين التابعين للإدارة العامة،

✓تنسيق الاجتماعات واللقاءات بينالعمال والإدارة.

✓مسئول عن تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسّسة والمتعاملين معها مثل الزّبائن؛

يمكن حصر مهام المديرية العامة بشكل عام في:

- ✓ تحقيق التسيير العام للأملاك والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.
- ✓ تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- ✓ ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- ✓ ترتيب الأولويات، وتطبيق حق المسئول على العمال في المؤسسة
- ✓ تقرير ماذا يجب فعله ومن يقوم بذلك، وبأي طريقة.

ثانيا. المصالحالاستشارية:تتكون من: مسئول تسيير الجودة، المساعدون، مديرية المواردالبشرية، مصلحة العتاد، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الأمن والوقاية، المديرية التقنية،مصلحة البيع، مصلحة المشتريات، مديرية التسويق وتتمثل مهامهم في:

1. مسئولتسييرالجودة: وتتمثل مهامه في إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO
2. المساعدون: هذه الوظيفة مشتركة بين جميع المرؤوسين في المؤسسة، إذ أن أي قرار فيهذهالمؤسسة يشترك فيه الجميع، ويتم تنظيم الاجتماعات في هذه المصلحة.فهناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة مثل: مصنع مفلس وتود المؤسسة شراؤه، لذا فإنهاتستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته، كما يقومبإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.
3. مديريةالمواردالبشرية:وتعنى بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة وتتمثل مهامها في ما يلي:
   - ✓ توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة؛
   - ✓ توفير الاحتياطات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية؛
   - ✓ تطبيق برامج التكوين؛
   - ✓ معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالعمال؛
   - ✓ ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمالo .
4. مصلحةالعتاد:وهي المسئولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتّجهيزات اللازمة من السيارات،شاحنات النقل، التخزين....الخ، بالإضافة إلى التكفل بصيانة وسائل النقل.
5. مصلحةالماليةوالمحاسبة:ويجب على هذه المصلحة أن تقوم بما يلي:

- ✓ القيام بالإحصاء السنوي وتحليله؛
- ✓ المتابعة الجبائية وشبه الجبائية؛
- ✓ متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائجالمحصلعليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع انحرافات؛
- ✓ المتابعة المالية لملفات الاستثمار؛
- ✓ متابعة الخزينة؛
- ✓ إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.

6. مصلحةالأمنوالوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية للقيام بتغييرات في أجهزة الأمن أوالتسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بما يلي:

- ✓ تكوين عمال المصلحة في مجال الأمن والوقاية؛
- ✓ تنشيط وتسير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛
- ✓ تقوم بتوجيه سلوك العمال الخاضعين لها بهدف تحقيق أقل تكلفة ولتفادي تبذير الموارد، الوقت والوسائل؛
- ✓ ضمان استعمال الوسائل بصورة جيدة، وتسييرها لمكافحة الحرائق أو أي خطراخر؛
- ✓ تنظيم الحراسة والسّهر على أمن الممتلكات وعمال الوحدات؛
- ✓ الإشراف على مصلحة الأمن والصيانة.

7. المديريةالتقنية: تقوم بالمهام التالية:

- ✓ المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- ✓ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- ✓ تنظيم ومراقبة مكتب الدّراسات؛
- ✓ السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

8. مصلحةالبيع: تتمثّل مهامها فيما يلي:

- ✓ الاستماع إلى الزبون؛
- ✓ تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛
- ✓ دراسة السوق (الثمن، الجودة) وادارة المخزون؛

- ✓ الإمداد والتكفل بالتوزيع.

9. مصلحةالمشتريات: تقوم بما يلي:

- ✓ التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور؛
- ✓ معالجة الطلبات اتجاه البنك؛
- ✓ الإمضاء على الموافقة من طرف البنك
- ✓ فرز ملفات الشّراء.

10. مديريةخدماتمابعدالبيع: أن تقوم بما يلي:

- ✓ توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
- ✓ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتوج؛
- ✓ توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتوج؛
- ✓ إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- ✓ معالجة شكاوى الزبائن.

11. مديريةالتسويق: تتمثّل مهامهافيما يلي:

- ✓ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- ✓ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- ✓ تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
- ✓ تنظيم المسابقات وتسيير مواقع التّواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية؛
- ✓ تقوم بحملات إشهار عن طريق الصحافة والتلفزيون والراديو؛
- ✓ تسجيل اقتراحات الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.

ثالثا. وحداتالإنتاج:والتي تتكون من: وحدة جهاز الاستقبال الرقمي، وحدة التلفاز، وحدةالبلاستيك،وحدة البوليستيران، وحدة الثلاجات، فيما يلي عرض كل وحدة ومهامها:

1. وحدةجهازالاستقبالالرقمي:وتقوم هذه الوحدة بـ:

- ✓ إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي؛
- ✓ تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛
- ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛

- ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيع.

2. وحدةالتلفاز: وتقوم هذه الوحدة بـ:

- ✓ إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛
- ✓ تركيب جهاز التلفاز؛
- ✓ تطبيق كافة الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيعo .

3. وحدةالبلاستيك:وتقوم هذه الوحدة بـ:

- ✓ صنع المنتوجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفاتالهوائية؛
- ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- ✓ تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.

4. وحدةالبوليستيران :وتقوم هذه الوحدة بـ:

- ✓ صنع صناديق التغليف لوحدتي التلفاز والمكيفات الهوائية؛
- ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- ✓ تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.

5. مسؤولوحدةالثلاجات:وتقوم هذه الوحدة بـ:

- ✓ تركيب الثلاجات؛
- ✓ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛
- ✓ تلبية احتياجات مصلحة البيع.

3- تحليل الممارسات الاتّصاليّة للمسيّرين أثناء نشر وتنفيذ الاستراتيجيّة لمؤسّسة Condor Electronics

فيما يلي سيتمّ تقديم حالة الدّراسة، والقيام بشرح القضيّة المدروسة، وايضاح وشرح حدودها، لتقييد الدّراسة وضبطها لضمان عدم الخروج عن موضوع البحث الأساسي، والمتغيّرات الّتي يركّز عليها.

3-1 تقديم حالة الدّراسة:

مما يجب على الباحث التّفكير فيه إلى جانب سؤال البحث، عليه أيضًا أن يفكّر في ماهيّة الحالة،وعلى قدر ما يبدو هذا الأمر سهلا وبسيطا، إلّا أنّ تحديد وحدة التحليل (الحالة) يمكن أن يشكّل تحدّيا أمام الباحثين سواء كانوا مبتدئين أومتمرسين.(Baxter و Jack، 2008)

يعرّف كل من Miles وHuberman (1994) الحالة أو القضيّة "The case" بأنها "ظاهرة من نوع ما تحدث في سياق محدد". والحالة هنا تكون هي "في الواقع وحدة التحليل الخاصة بالبحث".(Baxter و Jack، 2008)، لتحديد وحدة التّحليلنجد أنّ طرح الأسئلة التّالية يمكن أن يساعد في اختيار وتحديد الحالة، هل الباحث يريد تتبّع وتحليل الفرد؟ أم تحليل برنامج ما؟ أم تحليل السّيرورة/ العمليّة؟ أميهدف لتحليل الفرق بين مجموعة من المؤسّسات؟

بالنّسبة لهذه الدّراسة، وانطلاقا من المراجعة الأدبيّة الغزيرة للمتغيّرات المدروسة، وكذلك توجّهنا البحثي الّذي يركّز على دراسة الأفراد وسلوكيّاتهم في المؤسّسات، ورغبتنا في الاطّلاع أكثر على أثر تلك السّلوكيّات على نتائج المؤسّسات " أثر الممارسات الاتّصاليّة للمسيّرين على فعاليّة تنفيذ استراتيجيّة المؤسّسة وتحقيق أهدافها المسطّرة"، وأسئلة البحث المتمثّلة في" ما هي الممارسات الاتّصاليّة تساعد وتسهّل تنفيذ الاستراتيجيّة؟ وما الّذي يتعلّق بهذه الممارسات ويجعلها عوامل مفتاحيّة في نجاع سيرورة التّنفيذ وتحقيق المؤسّسة لأهدافها الاستراتيجيّة؟ ومن بين أساليب الاتّصال التّنظيمي ماهي أفضل الأساليب التي تساهم في تعبئة وتحريك الأفراد وتحقّق التزامهم تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة للمؤسّسة؟ وبالعودة لما اقترحه (Baxter و Jack، 2008) من أسئلة مساعدة على اختيار الحالة أو وحدة التّحليل، تصبح القضيّة أو الحالة المدروسة هي " الممارسات الاتّصاليّة المستخدمة أثناء نشر وتنفيذ الاستراتيجيّة في مؤسّسة Condor electronics المتواجدة بالمنطقة الصّناعيّة بولاية برج بو عريريج".

3-2 تقييد حالة الدّراسة Binding the Case:

بمجرد تحديد ما ستكون عليه قضية البحث، سيتعين على الباحث التفكير فيما لن تكون عليه قضيته،فأحد المزالق الشائعة المرتبطة بدراسة الحالة، هو أن هناك ميلًا لدى الباحثين لمحاولة الإجابة على سؤال واسع جدًا أو موضوع له أهداف كثيرة جدًا بالنّسبة لدراسة واحدة.

من أجل تجنب هذه المشكلة، اقترح العديد من المؤلفين بما في ذلك Yinسنة 2003 وStakeسنة 1995أن وضع حدود على القضية/الحالة يضمن بقاءالدراسة معقولة وفي نطاقها،وتتضمّن الاقتراحات المتعلّقة بكيفية ربط أو تقييد القضيةBinding the Case ما يلي: (أ) تقييدها حسب الزمان والمكان كما نصّ عليهCreswell سنة 2003، (ب) التقييد بالوقت والنشاط ، (ج) التّقييد حسب التّعريف والسّياق حسب Miles & Hubermanسنة 1994، إنّ إنشاء الحدود في تصميم دراسة الحالة الكيفيّة يشبه تطوير معايير الاشتمال والاستبعاد لاختيار العيّنة في دراسة كميّة، والفرق هو أن هذه الحدود تشير أيضًا إلى الاتّساع وعمق الدّراسة وليس مجرد العيّنة المراد تضمينها(Baxter & Jack, 2008).

الحدود التي تمّ تعيينها في هذه الدّراسة وتمّ التعريف بها هي، السّياق التّنظيمي العام للمؤسّسة محل الدّراسة CONDOR ELECTRONICS، والنّطاق الزّمني الذي تمّت دراستها فيه، كما تمّ تقديم تعريف موجز للمقصود بالممارسات الاتصاليّة المستكشفة في المؤسّسة محل الدّراسة وتحديد من هم الأفراد المستهدفون بالاستقصاء ولماذا.

3-2-1 السّياق التّنظيمي العام لمؤسّسة CONDOR ELECTRONICS:

بالعودة إلى تقديم المؤسّسة الذي استعرضناه في قسم سابق، يمكن تلخيص أهم ملامح السّياق التنافسي والتّنظيمي لمؤسّسة Condor Electronics فيما يلي:

يشير "نظام الإدارة المتكاملةأو نظام الإدارة المدمج (Système de Management Intégré/ Integrated Management System)إلى نهج شامل تتبناه المؤسّسات لتبسيط ومواءمة أنظمة الإدارة المختلفة، مثل إدارة الجودة، والإدارة البيئية، والصحة والسلامة، وفي كثير من الأحيان أمن المعلومات. ويهدف هذا التكامل إلى إنشاء إطار موحد يعمل على تحسين الكفاءة، ويقلل من ازدواجية الجهود، ويضمن الاتساق في تحقيق الأهداف التنظيمية، Condor Electronics كونهامؤسّسة جزائرية رائدة في صناعة الإلكترونيات، تطبق نظام إدارة متكامل لضمان التماسك والفعالية عبر مجالاتها التشغيلية المختلفة، إذ يتوافق هذا النهج مع المعايير الدولية مثل ISO 9001 (إدارة الجودة)، وISO 14001 (الإدارة البيئية)، وISO 45001 (الصحة والسلامة المهنية)، من بين معايير أخرى.

يمكن تلخيص فوائد نظام الإدارة المدمج في أنّ النّهج المتكامل يقلل من التّكرار في العمليّات، ويتيح تجنّب الأهداف المتضاربة عبر الأقسام أو الأنظمة المختلفة، ويساهم في تحسين الكفاءة فهو يسهل تخصيص الموارد بكفاءة، ويقلل التكاليف، ويعزز الإنتاجية من خلال تنسيق الإجراءات والممارسات، كما أنّه وعبر ادماج متطلبات اللّوائح والمعايير الدّوليّة في أنظمة الإدارة الخاصة بها، ستتمكّن مؤسّسة Condor من الامتثال والالتزام لتلك المعايير، وفي النّهاية يساعد نظام الإدارة المتكاملة المؤسّسة من تحقيق أداء متّسق من خلال مواءمة الأهداف والغايات، عبر تحقيق أداء متسق في الجودة والأثر البيئي والصحة والسلامة والمجالات المهمة الأخرى بالنسبة للمؤسّسة.

بالنسبة لمؤسّسة Condorفإنّ نظام الإدارة المدمج الذي تتّبعه يتضمن، تنسيق ضمان الجودة في تصنيع الإلكترونيات والمنتجات الكهرو منزلية، وضمان ممارسات صديقة للبيئة في الإنتاج، وتعزيز السلامة في مكان العمل، وحماية أمن المعلومات في عملياتها، ويضمن هذا النهج المتكامل أن تكون هذه الجوانب المتنوعة للإدارة مترابطة، مما يدعم الأهداف العامة للمؤسّسة ويساهم في النمو المستدام والقدرة التنافسية، وهذا ما تأكّده أهدافها الاستراتيجيّة التي تحاول تحقيقها من خلاله والّتي تتمحور حول ما يلي:

- الرّفع من نسبة الإدماج وتخفيض تّكاليف الإنتاج عبر تبنّي اقتصاديّات السّلم
- هيكلة نمو المؤسّسة بترقية وحدات أعمالها إلى فروع قائمة بحدّ ذاتها
- إقامة تحالفات استراتيجيّة والعمل على شراكات مستدامة
- تعزيز التّموقع الدّولي لعلامة Condor وزيادة حجم الصّادرات
- عصرنة الهياكل التّنظيميّة وتطوير مهارات الموارد البشريّة
- تشجيع الرّقمنة والسّهر على أمن نظم المعلومات
- تطوير الأداء البيئي من خلال تفعيل المسؤوليّة البيئيّة المستديمة
- المحافظة على صحّة العمّال وتحسين ظروف العمل

3-2-2 الممارسات الاتّصاليّة المستكشفة في مؤسّسة CONDOR ELECTRONICS:

إنّ الممارسات الاتّصاليّة المراد دراستها، هي تلك الموظّفة أثناء نشر القرارات والخطط الاستراتيجيّة من أجل وضعها في الميدان وتنفيذها، تلك الأساليب والتقنيات الاتّصاليّة الموظّفة لا تخرج عن إطار أساليب وأدوات الاتّصال التّنظيمي للمؤسّسة، وإن كان لها خصوصيّات كالسريّة على سبيل المثال، فانصبّ اهتمامنا على تحليل الممارسات والأساليب الاتّصاليّة التّنظيمية المستخدمة في مؤسّسة Condor Electronics والنّظر في كيفيّة توظيفها أثناء نشر وتنفيذ الاستراتيجيّة، وهل يصبح لها أي خصوصيّة عن ممارسات وأساليب الاتّصال التّنظيمي المعتادة أثناء سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة.

3-2-3 الأفراد المستهدفون بالاستقصاء:

في دراستنا هذه تمّ استهداف المدراء والمسيّرين ومسؤولي الفرق في مختلف المستويات الإداريّة، وذلك لتتبّع استقبالهم للمعلومات المتعلّقة بالاستراتيجيّة، وكيف يتعاملون معها ويعيدون نقلها لما دونهم من مستويات، وكذلك ردودهم الموجّهة للمستويات الأعلى، وقد تمّ انتقاء مسيّر من وحدة البولسترين لمؤسّسة Condor Electronics، ومسؤول قسم الوسائط المتعدّدة Chef de service Multimedia، والتّحقيق معهما بدقّة حول أساليب الاتّصال ونظام الإدارة المدمج الذي تتبعه المؤسّسة ككل.

3-2-4 الإطار الزّمني الذي تمّت فيه الدّراسة:

لقد تمّ الولوج لمؤسّسة Condor Electronics لأوّل مرّة سنة 2021، حيث تمّ اجراء عدد من المقابلات مع مسيّرين من مختلف المستويات، أمّا المرّة الثّانية كانت في نهاية شهر جوان سنة 2023 حيث تمّ التّقرّب من المؤسّسة من خلال استبيان تمّ برمجته الكترونيا عبر Google forms، حيث تلقيّنا 16 ستّة عشر إجابة على مدى شهرين، أوّلها كان في 26 جويلية 2023 وآخرها في 10 أوت 2023، والمرّة الثّالثة كانت في أكتوبر 2023، حيث تمّ اجراء مقابلتين موجّهتين بدليل مقابلة.

الآن ننتقل للحديث عن نوع دراسة الحالة المتّبعة، وتعليل سبب اختيارها وما يجعلها مناسبة لموضوع دراستنا.

3-3 تحديد نوع دراسة الحالة

بمجرد التقرير بخصوص أن أفضل إجابة لسؤال البحث كانت باستخدام دراسة الحالة الكيفيّة،وبعد تحديد الحالة وحدودها، وجب التّفكير في نوع دراسة الحالة التي سيتم إجراؤها.

يتمّ الاسترشاد في اختيار نوع معين من تصميم دراسة الحالة بالغرض العام للدّراسة، هل تتطلع الدّراسة إلى وصف حالة ما، أو استكشاف حالة ما، أو المقارنة بين الحالات؟ وكما تمّ التطرّق له سابقا يمكن أن تكون دراسة الحالة توضيحيّة، أو استكشافيّة، أو وصفية، كما يمكن أن تكون إمّا حالة مفردة أو حالات متعدّدة.

3-3-1 دراسة حالة منفردة وصفيّة تفسيريّة:

يعد توظيف أنواع متعدّدة من دراسات الحالة ضمن مشروع بحثي واحد نهجا صالحا وفعّالا، خاصة عندما يهدف الباحث لتحصيل فهم شامل لظاهرة ما من زوايا مختلفة، إذ يمكن أن يوفّر الجمع بين دراسات الحالة التّفسيريّة /التوضيحية والوصفية رؤية شاملة وأكثر ثراءً حول الموضوع قيد التحقيق.

في هذا البحث تمّ اختيار دراسة الحالة لتكون ضمن ثلاث أنواع حسب التّصنيفات التي اقترحها الباحثون، لتصبح دراسة الحالة التي نقوم بها دراسة حالة منفردة وصفيّة تفسيريّة، فحسب yin 2003 دراسة الحالة التّفسيريّة أو التّوضيحيّة يتم استخدامها إذا كان الباحثيهدف للإجابة على سؤال يسعى إلى شرح الروابط السّببية المفترضة في تداخلات الحياة الواقعية التي تكون معقدة للغاية، أي لاستكشاف كيفية تفاعل متغيرات أو عوامل محددة ضمن سياق معين.

أمّا دراسة الحالة الوصفيّة فتستخدم لوصف الظّاهرة وسياق الحياة الواقعية الذي حدثت فيه، فدراسة الحالة الوصفية تهدف إلى تقديم وصف تفصيلي لحالة أو ظاهرة معينة دون اختبار الفرضيات بالضرورة، وتقدّم صورة شاملة للموضوع ممّا يساعد في فهم السّياق والأحداث الرّئيسية والفروق الدقيقة التي قد لا تكون واضحة من خلال عدسة توضيحية واحدة.(Baxter و Jack، 2008)

بالإضافة إلى تحديد "الحالة" و"النوع" المحدد لدراسة الحالة التي سيتم إجراؤها، يجب على الباحث النّظر فيما إذا كان من الحكمة إجراء دراسة حالة واحدة أو ما إذا كان سيتم اكتساب فهم أفضل للظّاهرة من خلال إجراء دراسة حالة متعددة.

3-3-2 تفسير سبب اختيار هذين النّوعين وملائمتهما لدراسة الظّاهرة محل البحث "تحليل الاتّصال أثناء سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة":

إنّ الأسلوب التّفسيري والأسلوب الوصفي يخدمان دراستنا الّتي تحاول استكشاف العلاقة بين الممارسات الاتّصاليّة للأفراد أثناء نشر وتنفيذ استراتيجيّة ما في المؤسّسة محل الدّراسة، وقد تمّ اتّباع الأسلوبين من أجل رسم صورة واضحة حول قضيّة تنفيذ الاستراتيجيّة المعقّدة بحدّ ذاتها، عبر ما يعتبر من العناصر الحسّاسة التي لها أثر إمّا بالسّلب أو الإيجاب على سيرورة تنفيذ تلك الاستراتيجيّة، هذا العنصر المتمثّل في الاتّصال، والذي بدوره يعتبر من أكثر المتغيّرات متعدّدة الأوجه والمتشعّبة لتناولها من خلال عدّة تخصّصات وميادين تصل لأن تكون متباينة بشكل كبير جدّا(ميدان تكنولوجيا المعلومة والاتصال/ ميدان علم النّفس/ اللّغة واللّسانيّات) ولأنّ متغيّر الاتّصال يظهر في المؤسّسات الحديثة بتجلّياته المتعدّدة وامكانيّة دراسته عبر عدّة مقاربات.

أمّا اختيار القيام بدراسة حالة فرديّة فهذا لاعتبارات عدّة أهمّها صعوبة الولوج للمؤسّسات الجزائريّة والأصعب الحصول على الوثائق، خاصّة تلك المتعلّقة بالاستراتيجيّة، التي تعدّ كخط أحمر ووثائق في غاية السّريّة، ولأنّنا فضّلنا التّركيز على قضيّة واحدة وحالة واحدة والغوص فيها قدر الإمكان للوصول إلى أدق مستوى يمكن الوصول إليه من التّحليل ولأنّ هذا التّركيز هو الّذي سيقدّم لنا أفضل فهم لظاهرة التواصل بخصوص الاستراتيجيّة من أجل نشرها وتنفيذها، ولذلك ارتأينا أنّ انتهاج دراسة حالة فرديّة وصفيّة تفسيريّة هو ما يناسب بحثنا.

بعد تعليل سبب اختيار القيام بدراسة حالة منفردة، وصفيّة، تفسيريّة، ننتقل للحديث عن الأساليب المستخدمة في جمع البيانات، وما يليها من تحليل لتلك المعطيات ومناقشتها.

3-4 عرض طرق جمع البيانات، تحليل البيانات ومناقشتها:

لإجراء الدّراسة الميدانيّة تمّ الاعتماد على عدد من أساليب جمع المعلومات، وهذا ممّا تتيحه الأساليب الكيفيّة مثل دراسة الحالة من تنويع في مصادر البيانات، فتمّ اعتماد المقابلات الموجّهة بدليل مقابلة، ومقابلات غير موجّهة، واستبيان شبه مفتوح، وكذلك تحليل وثائق متحصّل عليها من طرف المؤسّسة.

3-4-1 الوصف العام لسياق مؤسّسة Condor electronics واهتمامها بالاتّصال

من خلال الاطّلاع على برامج التّدريب التّي تستهدف تحسين مهارات الاتّصال واعتمادا على المقابلات، تمّت الاستعانة في بادئ الأمر، بإعادة تحليل مقابلات أجريت في المؤسّسة محل الدّراسة، والتي قمنا بها سنة 2021 بغرض إتمام الجزء التّطبيقي المتعلّق بالمقال العلمي الواجب تحضيره ضمن متطلّبات نيل شهادة الدّكتوراه.

وبما أنّ موضوع المقال تمحور حول الممارسات الاتّصاليّة الحديثة المساعدة على تطوير مهارات المسيّرين الاتّصاليّة أثناء سيرورة الاستراتيجيّة، فقد ساهم هذا الأمر بتكوين فكرة مبدئيّة حول مدى اهتمام المؤسسة بالاتصال، وذلك عبر الاطّلاع على جدول يحتوي على برامج التّدريب التي تمّ القيام بها سنة 2020 والّتي احتوت عددا لا بأس به من البرامج التّكوينيّة الهادفة لتحسين مهارات الاتّصال.

فقد لاحظنا أنّها تستهدف بالخصوص المستويات التّشغيلية، خاصة الأفراد المشتغلين في قسم المبيعات وقسم التّسويق، بينما كان البرنامج الوحيد الذي خصّ به المسيّرين في المستويات العليا، عبارة عن محاضرات لتعزيز المهارات القياديّة لديهم ولم يتناول بصورة مباشرة تقنيات أو مهارات التّواصل.

فحسب تصريحات مدير أكاديمية كوندورCondor Academy، فإنّ هذا البرنامج التدريبي تم عقده على شكل ندوة لمدة يوم واحد، وكانت مخصصة للمديرين رفيعي المستوى في التسلسل الهرمي للمؤسّسة، وأوضح أيضًا أهداف تلك الندوة والتي نذكرها على النحو التالي: استكشاف وفهم الأدوار القيادية، وتعلم كيفية تكييف أسلوب القيادة مع السياق، وتعزيز الشعور بالمسؤولية بين الموظفين مع خلق بيئة من الثقة داخل الفريق، وإيجاد مستوى التأثير والسيطرة المناسبين، وتعلّم كيفيّة بناء رؤية مستقبلية وإيصالها إلى فرقهم أثناء إعدادهم ودفعهم نحو مشاريع التغيير، وتعلم كيفيّة التصرّف على ركائز القوّة غير الرّسمية واستغلال نفوذهم لممارسة أسلوب الإدارة الأفقيّة على أساس الثقة.(Belfodil و Harrouche، 2023)

بغض النّظر عن تناول هذه المحاضرات لموضوع الاتّصال بصورة مباشرة من عدمه، إلّا أنّه يمكن أن نلتمس ضرورته وأهميّته لتحقيق أيّ من أهداف البرنامج التّدريبي الّتي تمّ تسطيرها، خاصّة ما يتعلّق بتكييف أسلوب القيادة مع السّياق الذّي تكون فيه المؤسّسة، وكذلك تعزيز الشّعور

بالمسؤوليّة، وبناء الثّقة في فرق العمل لدفعهم نحو تنفيذ والالتزام بمشاريع التّغيير، فكما هو معلوم معظم مشاريع التّغيير التي تقوم بها المؤسّسات هي ناتجة عن خطط استراتيجيّة، تهدف من خلالها للوضع في الميدان قرارات استراتيجيّة، ولتحقيق النّجاح في ذلك لابدّ أن يكون للمسيّر إلى جانب الخلفيّة المعرفيّة Cognitive Backgroundحزمة من المهارات التقنيّة والسّلوكيّة Technical and Behavioral Skills والتي تعدّ ممارسات وأساليب الاتّصال من أهمّها، وقد أكّد لنا هذا مدير الأكاديميّة بنفسه لكونه أحد المشاركين في ذلك التّدريب.

لا حظنا كذلك وجود اهتمام لدى المؤسّسة بتكوين طاقمها التّقني على مهارات التّدريب، ليتمكّنوا لا حقا من تكوين الأفراد داخليا في الوحدة الّتي أنشأتها لتختص بهذا الأمر وهي Condor Academy.

خلال هذا البرنامج التّدريبي الّذي استهدف مجموعة من المسيّرين ذوي المهارات العمليّة والفنّية الهامة في مختلف التخصصات التي تحتوي عليها المؤسّسة،كان الغرض تزويد هؤلاء المسّيرين بالمهارات اللازمة لنقل المعرفة والخبرة والمهارات إلى الأفراد داخل المؤسّسة (Condor Electronics)، فمركز التدريبيطمح إلى تهيئة نخبة من الأفراد في المؤسّسة لتتمكن Condor Electronics مستقبلا من الاستغناء عن المدربين ومراكز التدريب الخارجية لتصبح Condor Academy بحدّ ذاتها وحدة تستقطب متدرّبين من مختلف المؤسّسات من أجل القيام بتكوينات لديها.

تضمنت هذه الدّورة تدريبا لمدة خمسة أيام والّذي كان ضمن أهدافه المتعدّدة تمكين المتدرب من اكتساب القدرة على تكييف أساليب الاتصال وفقا للمواقف التعليميّة المختلفة، والاستخدام الجيد للأجهزة والتقنيات المساعدة.

بعد الاطلاع على برنامج الدورة التفصيلي للأيام الخمسة، وجدنا أنه في اليوم الرابع من الدّورة، تم إجراء محاكاة من قبل المتدربين حول موضوعات من اختيارهم، وما لفت انتباهنا هووجود المحاكاة كانت تهدف إلى التّركيز على عناصر التواصل غير اللفظي وتقنيّات تواصل أخرى، ولكن لم يتم ذكر تلك التّقنيات المستخدمة بالتفصيل.(Belfodil و Harrouche، 2023)

على الرّغم من أنّ تقنيّات الاتّصال التي تمّ تلقينها للمتدرّبين ارتبطت بصورة واضحة بقضيّة نقل المعرفة والتّدريب، إلّا أنّه لا يجب تجاهل أنّ مثل تلك المهارات ما إن يتقنها المشاركون في البرنامج

التّدريبي، لابدّ وأن تنعكس على مهاراتهم الاتّصاليّة في تعاملاتهم اليوميّة في المؤسّسة، فهي وبصورة غير مباشرة تزيد من مخزونهم المعرفي والسّلوكي الخاص بمهارات وتقنيّات التّواصل.

كان البرنامجين التّدريبيين المتطرق لهما ممّا تمّ انتقاؤه من مجموعة واسعة من البرامج الأخرى التي استهدفت مهارات الاتّصال، وذلك لأنّهما البرنامجان اللذان ارتأينا أنّهما يخدمان غرض الدّراسة آن ذاك، إلّا أنّ هذا الاطّلاع خدم وبصورة كبيرة موضوع دراستنا الحالي، لأنّه كان بمثابة مسح أوّلي قدّم لنا نظرة عن موقع وأهميّة الاتّصال في المؤسّسة محل الدّراسة Condor Electronics من خلال برامج التّدريب الّتي تحرص على تقديمها للأفراد العاملين لديها في مختلف المستويات الإداريّة.

الآن ننتقل إلى ثاني أسلوب استخدمناه في جمع البيانات، وهو الاستبيان، ولقد تمّ اللّجوء إليه لتكوين فكرة أدق عن أساليب الاتّصال الموظّفة في إطار الاجتماعات الرّسميّة وخارج الاجتماعات، في أنشطة نقل وتبادل المعلومات عموما بين المسؤولين وفرقهم وبين المسيّرين ومن هم أعلى منهم رتبة في الهرم الإداري، وقد تمّت الاستعانة ببعض الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة لمعرفة تفضيلات المستجيبين فيما يخص وسائل الاتّصال الّتي يرون أنّها تخدم تنفيذ القرارات والأنشطة في آجال قريبة وبصورة فعّالة، وما الّذي يجعلهم راضين عن الاتّصال وأساليبه.

3-4-2 استكشاف الأساليب الاتّصاليّة ومعرفة تفضيلات المسيّرين في Condor Electronicsمن خلال الاستعانة بالاستبيان.

تجدر الإشارة والتّأكيد قبل الشّروع في الحديث عن محتوى الاستبيان وأهدافه، بأنّ هذا الاستبيان لم يتم صياغته بهدف اجراء تحليل كمّي مع أنّه تمّ الاستعانة بالنّسب المأويّة لاكتساب منظور شامل عمّا تمّ طرحه من الأسئلة بخصوص الأساليب الاتّصاليّة المستخدمة.

3-4-2-1هيكلة وأهداف الاستبيان:

إنّ الاستبيان الذّي قمنا بإعداده ينقسم أساسا إلى محورين، المحور الأوّل احتوى على نوعين من الأسئلة، أسئلة تعتبر عامّة في طبيعتها تتعلّق بمعرفة المستوى الإداري للفرد المستجيب، الوظيفة الّتي يشغلها، وسني العمل الّتي قضاها في المؤسّسة،كان الهدف من هذه الأسئلة العامّة معرفة ومحاولة تمييز منظور الأفراد المستجيبين لأهميّة الاتّصال حسب موقعهم من الهرم الإداري، وكيفيّة تعاملهم في

حالات غموض وعدم استيعاب القرارات والأوامر، وذلك لأنّنا عندما نتحدّث عن نشر، ترجمة ونقل الاستراتيجيّة من مستوى لآخر لابدّ من تكييف طريقة إيصال المحتوى (قرارات، أو خطّة استراتيجيّة، أو أهداف) بما يلائم كل مستوى إداري وحسب احتياجات الأفراد وتخصّصاتهم.

بينما خصّص اثنتي عشر سؤالا في المحور الأوّل لمعرفة أساليب وطبيعة التّواصل أثناء الاجتماعات الرّسميّة الكبيرة، لقد هدف أوّل سّؤال من هذه الأسئلة وقبل الخوض في أيّ تفصيل آخر إلى معرفة مدى أهميّة الاتّصال بالنّسبة للمستجوب، وكان الغرض من ذلك استخراج الإجابة العفويّة للمستجيب ومقارنتها لاحقا بإجابات إمّا ستؤكّدها أو تنفيها.

تتالت بعدها الأسئلة الّتي استهدفت معرفة استجابة الأفراد للتّعليمات والأوامر الّتي يتلقّونها، وهل لديهم قبول لهذه الأوامر والتعليمات أم يختلف الأمر من فرد لآخر ومن مستوى لآخر، ثمّ كانت هناك محاولة مباشرة لمعرفة واقع تنفيذ وتطبيق الأوامر والتّعليمات والقرارات على أرض الواقع، بالإضافة إلى الاستفسار عن حالات رجوع مستقبل الأمر أو المهمّة للمرسل سواء كان أعلى منه أو في مستوى مماثل له من أجل التّأكد من القرار أو المعلومة المستقبلة، وعن السّبب خلف مثل هذا التّصرّف.

كذلك هو موجّه عموما لمعرفة الدّافع للعودة والاستفسار من مصدر تلقّي المعلومة، كما تمّ الاستفسار عن امكانيّة ومدى اتاحة الأعضاء المشاركين في الاجتماعات بالتّدخل سواء للاستفسار أكثر عن الموضوع محل النّقاش، أو الاعتراض على أمر ما، أو للإدلاء بالرّأي، وذلك لمحاولة استنتاج وجود تغذية عكسيّة والسّماح بها من عدمه، ممّا يمكّننا أيضا من استشفاف مدى قوّة الاتّصال الصّاعد في المؤسّسة.

لقد حاولنا من خلال الاستبيان وبأكبر قدر من الموضوعيّة، أن نحدّد ما الّذي قد يجعل المستجيبين راضين عن الاتّصال أثناء الاجتماعات، وأيضا استهدفت أسئلة هذا المحور من الاستبيان محاولة معرفة هل نتائج الاجتماعات من قرارات ومقترحات تنفّذ دائما، وبأيّ صورة يتمّ ذلك من ناحية السّرعة في التّنفيذ وآثار تنفيذ القرارات والنتائج المتوصّل إليها عبر الاجتماعات.

في المحور الثّاني حاولنا التّركيز على جوانب الاتّصال خارج الاجتماعات، استهدفنا أساليب ولغة التّواصل، قنوات الاتّصال، طرق التّواصل، وتفضيلات المستجيبين لأدوات الاتّصال، أي

باختصار أساليب وأدوات الاتّصال التّنظيمي، وذلك عبر صياغة مجموعة من الأسئلة ذات الخيارات المعدّة مسبقا وأسئلة مفتوحة الإجابة.

هدفت أسئلة هذا المحور لاستقصاء مدى كفاية الوثائق والتّقارير لاستيعاب المحتوى من التّعليمات ونجاحها في إيصال المطلوب بصورة واضحة، كذلك استكشاف أهم الأسباب التي قد تجعل التقارير المستخدمة لنقل المعلومات خاصّة الاستراتيجيّة منها، غير كافية لتوضيح المطلوب تنفيذه، وأيضا مدى حاجة الأفراد خاصّة المسيّرين المسؤولين عن فرق عمل إلى العودة لمصدر تلقّي المعلومة للإيضاح والاستفسار أو حتّى حاجتهم لإعادة إيضاح ما أرسلوه هم لمرؤوسيهم، وعبر الأسئلة ذات الإجابة المفتوحة تمّ استهداف أي أساليب الاتّصال يفضّلها هؤلاء المسيّرين، وأيّها يجدون بأنّها الأحسن في ضمان فهم وتنفيذ القرارات والتّعليمات.

3-4-2-2 أهمّ النتائج المستنبطة من الاستبيان

أهمّ ما تمّ التوصّل إليه واستنتاجه من معاينة الإجابات على الاستبيان، ومن خلال النّسب المئويّة النّاتجة والتّصوّر المسبق الذي شكّلناه من خلال التردّد على المؤسّسة لمدّة تقارب الشّهرين من أجل اجراء المقابلات سنة 2021، هو ما يلي:

1- وجود ارتباط نسبي بين سنوات الخبرة والمقدرة على التّدخّل أثناء الاجتماعات،
2- وجود آراء متضاربة حول توظيف الرّزنامة Agenda كوسيلة تواصل قبل الاجتماعات، وهذا إن دلّ على شيء إنّما يدل على وجود أساليب اتصال مستخدمة فقط في أقسام معيّنة، قد يعود هذا الأمر للفرد المسؤول عن الاعداد للاجتماع وأنّه على علم بهذا الأسلوب المستخدم في التّواصل مع الأعضاء المعنيين بالاجتماع الّذي سيشاركون فيها.
3- الاجماع على أنّ أحسن وسيلة لتنفيذ التّعليمات والقرارات هي عن طريق الوسائل الرّسميّة (وثائق وتقارير رسميّة، اجتماعات خاصة رسميّة)، النّمط الرّسمي هو الغالب.
4- قبول سريع للتعليمات مع تنفيذ بطيء ومتأنّي للقرارات المتوصّل لها خلال الاجتماعات، وعدم ظهور أثرها إلّا بعد فترة طويلة.
5- تقرير الأغلبيّة على ضرورة المقابلة والنّقاش المباشر كلّما كان الموضوع ذو أهميّة بالغة، خاصّة ما كان له أثر على المهام اليوميّة الاعتياديّة.

6- مدراء الوظائف لديهم تواصل أكثر من غيرهم وهذا راجع لموقعهم الوظيفي وللاتّصال العرضي بينهم ممّا يجعل تواصلهم أكثر وتفاعلهم أكبر من غيرهم ممن لهم وظائف في المستويات الأعلى.

7- أغلبيّة المستجيبين يرجعون أسباب تدخّلهم أثناء الاجتماعات هو اطلاعهم ومعرفتهم بالقضيّة محل النّقاش.

بهدف تحديد الممارسات الاتّصاليّة الموظّفة لنشر وتنفيذ الاستراتيجيّة، أتيحت لنا فرصة إجراء مقابلة موجّهة بدليل مع مسيّرين في مؤسّسة Condor Electronics، أحدهما مدير تجاري Manager Commercial في وحدة تصنيع البولسترين، والآخر رئيس قسم في وحدة الوسائط المتعدّدة (وحدة تصنيع وسائل الاتصال من هواتف وحواسيب) Chef Service Multimédia

3-4-3 تحديد الممارسات الاتّصاليّة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيّة وما يجعلها عوامل مفتاحيّة في نجاح المؤسّسة في الوصول لأهدافها المسطّرة من خلال تحليل المقابلات الموجّهة بدليل مقابلة:

أوّل الأمور التي ينبغي الإشارة اليها هو أننّا ضبطنا مفهوم الاتصال الاستراتيجي لدى مسيّري مؤسّسة CondorElectronics فعند السّؤال عن دوره في المؤسّسة، أشار كلا المسيران أنّ الاتصال الاستراتيجي مرتبط بالاتصال الخارجي الموجّه للجمهور، وأنّه يعكس صورة وفيّة لما تمثّله مؤسّسة Condor Electronics وكيف أنّها تحرص على تنفيذ استراتيجيّاتها محافظة على الشّفافية Transparance وملتزمة بأخلاقيّات العمل L'ethiques ومحاولتها قدر الإمكان المحافظة على البيئة.

فقد سمعنا من المسيّر في وحدة البولسترين، وكما هو معروف عن هذه المّادة من إصدارها نفايات كثيرة هي عبارة عن بقايا تنتج عن صناعة قوالبالتعبئة والتغليفL'emballage لحماية لمختلف منتجاتها، لجأت المؤسّسة لتدوير تلك البقايا وتحويلها إلى عازلات Prodiuts D'isolation تستخدم في البناء تسوّقها خارج المؤسّسة هذا في محاولة منها أن ترسم صورة صديقة للبيئة.

أمّا بخصوص الاتصال الذي يدور حول نقل الاستراتيجيّة للمعنيين بتنفيذها، فقد تطرّقنا للأساليب والممارسات الاتصالية داخل المؤسّسة، وأيّ قنوات وأساليب الاتصال التنظيمي التي تركز على استخدامها في نشر استراتيجيّاتها.

الكيفيّة التي تنشر بها مؤسّسة Condor Electronics استراتيجياتها في المجموعة المتنوعة من الوحدات التي تملكها.

بخصوص الكيفيّة الّتي يتمّ عبرها إيصال المعلومة المتعلّقة بالاستراتيجيّة ونشرها في مختلف المستويات الإداريّة وعبر وحدات النّشاط الاستراتيجيّة DAS/ SBU، فلأنّ مؤسّسة Condor Electronics تنتهج نظام إداري مدمج شرعت في تبنّيه منذ سنة 2008، فإنّ أهدافها الاستراتيجيّة يتمّ ايصالها عبر ما يطلقون عليه Pilotes de processus، وعبر نشر المعلومات المتعلّقة بالسّيرورات الّتي يجب اتّباعها على لوحات الاعلانات Affichage des fiches de processus sur les tableau d'affichage، وكذلك عبر البريد الالكتروني والاجتماعات.

إضافة إلى أنّه تتمّ المساهمة في صناعة أهداف المؤسّسة وتنفيذها عبر القيام بالمقارنة المعياريّة وهي ما يعرف بـ Benchmarking، ودراسات للسّوق محدّدة Etudes de marché ciblé، فحسب ما صرّح به أحد المسيّرين فإنّ الأهداف التي يتم ايصالها للوحدات لا تأتي على شكل خطط تفصيليّة، بل تقوم كلّ وحدة بتسطير خطّة تنفيذ تلك الأهداف الاستراتيجيّة، سواء كان ذلك على المدى الطويل، المتوسّط، أو قصيرة الأمد.

وتمّ التّأكيد كذلك على حرص المؤسّسة أن لا تكون أهدافها المسطّرة واسعة، غير واضحة أوصعبة القياس، بل تعمل أن تكون أهدافا ينطبق عليها معيار SMART أي محدّدة في صياغتها Specific، قابلة للقياس عبر اختيار مؤشّرات أداء مفتاحيّة Key Performance Indicators (KPI)Measurable مناسبة، واقعيّة قابلة للتّحقيق Achievable، مناسبة Relevant، ومقيّدة زمنيّا Time-bound أي ذات آجال تنفيذ محدّدة، ويتمّ الحرص على إيضاح الأهداف الاستراتيجيّة وترجمتها للمستويات التّشغيليّة بصورة جيّدة عبر الاجتماعات التّنسيقيّة، والتّحسيس بأهميّة المهام التي يقومون بها بالنّسبة لأهداف المؤسّسة الاستراتيجيّة.

في نفس السّياق صرّح عدد من المسيّرين الذين أجريت معهم المقابلات، أنّهم يولون أهميّة بالغة للاتّصال الدّاخلي، خاصّة ما يتعلّقبتبادل المعلومات والنّتائج والمعارف، كما عدّد لنا أحدهم أساليب التّواصل الموظّفة/ والممارسات الاتّصاليّة التّالية:

- التّواصل اللفظي المباشر عبر الهاتف أو الاجتماعات
- التّواصل المكتوب، سواء بصورة الكترونيّة، أو وثائق وتقارير، أو مذكّرات Notes de service
- التّواصل المرئي Video Conferencing
- التّواصل عبر الشبكة الالكترونيّة الخاصّة بالمؤسّسة Intranet
- التواصل عبر النّظام الالكتروني لتسيير الموارد SAP ERP
- التواصل ثنائي الاتجاه (نازل وصاعد/ اتصال عرضي بين الوحدات)

ممّا تمّ تقديمه في الفقرة أعلاه نستخلص أنّ المؤسّسة تحرص على استخدام قنوات متنوّعة للاتصال لتضمن وصول المعلومات المتعلّقة بالأهداف الاستراتيجيّة اللّازمة للجهات الّتي تحتاجها، كما أكّد أحد الميسّرين بأنّهم يفضّلون التّواصل المكتوب، وقد علّل ذلك بأنّ التواصل المكتوب يتيح إمكانيّة التتبّع Traçabilité، وهذا يؤكّد ما تمّ استنتاجه من الاستبيان سابقا، بخصوص أنّ النّمط الرّسمي في التّواصل أنّه هو الغالب والمفضّل عند معظم المسيّرين.

ويتمّ التّواصل بخصوص الأهداف الاستراتيجيّة عبر حصص عمل مركّزة Séances de travaille، كما يتمّ البقاء على تواصل دائم مع الأفراد المشاركين في عمليّة صياغة الأهداف الاستراتيجيّة والمسؤولين عن تنفيذها، عبر البريد الالكتروني، وكذلك يتم استغلال الاتّصال التّنظيمي لضمان تنفيذ الاستراتيجيّة عبر توجيهات يوميّة every day breefing.

وقد علمنا أنّ مؤسّسة Condor Electronics تولي اهتماما بالطّاقم من الأجانب الّذين وظّفتهم، نذكر منهم أربعة مسيّرين مصريّين شغلوا مناصب مفتاحيّة في السّنوات ما بين 2016–2021، إذ أنّهم واجهوا عائق اللغة الفرنسيّة، فتمّ تعديل الوثائق الإداريّة بإضافة الترجمة العربيّة للمحتوى، ولقد تمّ الاطلاع على نموذج هذه الوثائق وتضمين نسخة منها في الملاحق.

كما تحرص المؤسّسة على استخدام اللغة الانجليزيّة، وذلك لتضمن اتّصال فعّال مع شركائها الاستراتيجيّين الصّينيين مثلا، عند التواصل عبر الاجتماعات الّتي تقوم بها عبر الاتّصالات المرئيّة

Video Conferencing، إلى جانب أنّ مؤسّسة Condor Electronics تشغّل عدد من الأفراد ذووا الجنسيّة الصّينيّة في قسم البحث والتّطوير في مناصب استشاريّة.

واتّضح لنا من خلال المقابلات، أنّه يوجد تواصل مباشر بين وحدات النّشاط المتنوّعة ووحدة انتاج البولسترين، هذا التّواصل يخص صنع قوالب التعبئة والتّغليف، فبعد أن يتحدّد شكل المنتج ومواصفاته يتم تجهيز القالب حسب المواصفات المقدّمة، ثمّ يتم صناعة نموذج تجرى عليه تجارب من طرف الوحدة المستخدمة له، والتّأكد من فعاليّته من ناحية حجمه، ومقاومته وما إذا كانت كثافة المادّة كافية لحماية المنتج أم يجب القيام بزيادتها، أو أي شكل آخر من التّعديلات اللازمة.

كلّ هذه النّشاطات والأخذ والرّد فيما بين الوحدات، يتمّ تنسيقها عبر تبادلات لا حصر لها من الاتّصال العرضي بين وحدات المؤسّسة يأطّره تنظيم المؤسّسة، والنّظام الإداري المدمج الّذي تتبّعه، وكذلك النّظام الالكتروني لإدارة موارد المؤسّسة ERP الّذي تمتلكه، حتّى تتمكّن من تنفيذ مهامها وتحقّق أهدافها الاستراتيجيّة المسطّرة في الآجال المحدّدة.

أمّا في حالة وجود رفض أو اعتراض على هدف أو قضيّة معيّنة، مهما كانت الأطراف المشاركة، يتمّ اللّجوء للوسيلة الأسرع وهي اشعار عبر البريد الالكتروني للأفراد المعنيّين في مختلف المستويات، ثمّ القيام باجتماعات من أجل عرض وشرح سبب المعارضة.

هذا يأتي بنا إلى موضوع العراقيل الّتي يمكن أن تواجه تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

معيقات تنفيذ الاستراتيجيّة:

بخصوص عراقيل، وعوائق تحقيق الأهداف، فالأمور الّتي تتسبّب في فشل التّنفيذ وعدم تحقيق الأهداف أو التّأخير في تجسّدها وظهور آثارها، حسب تصريحات المسيرين فلم تتضمّن أيّ منها ما له علاقة بالاتصال سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة بل تمثّلت فيما يلي:

- قلّة الموارد المؤقّتة
- التّغيير غير المتوقّع
- مقاومة التّغيير التّنظيمي
- كميّة العمل المتراكمة الّتي تفوق الطاقات الموجودة

كلّ هذه العناصر يمكن تفسيرها أو شرحها من خلال مثالين بسيطين متعلّقين بسياق المؤسّسة، أوّلهما ولن نخوض فيه كثيرا، وهو تأثّر المؤسّسة خلال الحراك الوطني الذّي مرّت به الجزائر في الفترة الممتدّة من2019 إلى سنة 2020، والذي عرفت خلاله مؤسّسة Condor Electronics تغييرا إداريّا ورقابة ماليّة من قبل الهيئات الحكوميّة، هذا المثال هو تجسيد للتّغير غير المتوقّع والذي حدث في بيئة المؤسّسة.

المثال الثّاني ولعلّه الأكثر تعبيرا عن المعيقات التي ذكرت، وهي فترة الحجر الصّحي بسبب وباء كورونا Covid19، والذي أثّر على الاقتصاد العالمي ناهيك عن مؤسّسة Condor فرع مجمّع بن حمّادي، فبسبب توقّف الاستيراد، أصبحت المؤسّسة عاجزة عن توفير التشكيلة الواسعة من المنتجات الّتي اعتادت أن تطرحها، مكتفية بما لديها من موارد، وما يمكنها تصنيعه محليّا.

فاضطرّت المؤسّسة في تلك الفترة إلى انهاء عقود، وتسريح عدد لا بأس به من الأفراد المشتغلين في خطوط الإنتاج، ومسؤولي فرق الإنتاج في وحدات النشاط المتعدّدة (التبريد، الثلاجات، الأجهزة الكهرو منزلية الصغيرة...)، بسبب تقليص وحدات الإنتاج المنتجة، مع التأكيد على أنّ هؤلاء العمّال وعدوا آن ذاك بأنّ لهم الأولويّة بالعودة إلى مناصبهم عندما يتمّ استدعاؤهم ما إن تتحسّن الأمور، إن رغبوا بالعمل مجدّدا في المؤسّسة.

من المتعلّقات التي لا نستطيع تجاوزها عند الحديث عن القرارات والخطط والأهداف الاستراتيجيّة، لا بدّ لنا من التّطرّق لموضوع حماية سريّة المعلومة الدّقيقة، المرتبطة باستراتيجيّات أعمال المؤسّسة.

بخصوص سريّة وأمن المعلومات المتعلّقة بالاستراتيجيّة:

ممّا يرتبط ارتباطا وثيقا بموضوع نشر الاستراتيجيّة من أجل تنفيذها، والتّواصل بخصوص الخطط الاستراتيجيّة، نجد موضوع في غاية الحساسيّة هو حماية المعلومة الاستراتيجيّة، فللحفاظ على سرية وأمن المعلومة الاستراتيجية وحمايتها، يصرّح المسيّرون في Condor Electronics بأنّ مديرية أنظمة المعلومات للمؤسسة، هي من يتكفل بحماية المعلومة الاستراتيجيّة عبر بروتوكولات صارمة، وذلك فيما يتعلّق بالحماية والأمن الإلكتروني، لكنّها كذلك تحرص على ضمان أمن المعلومات عبر مواثيق موقّعة Charts Signées من قبل المشاركين في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيّة.

موضوع آخر تمّت محاولة استكشافه خلال المقابلات، ذوا الأهميّة البالغة فيما يتعلّق بتنفيذ الاستراتيجيّة من ناحية الرّقابة على سيرورة تنفيذ المهام، والاعلام بوجود اختلالات، وهو الاتّصال المتّجه من أدنى المستويات التّشغيليّة، إلى أعلى الهرم الإداري (الاتصال الصّاعد) وموضوع التّغذية العكسيّة.

الاتصال الصّاعد والتّغذية العكسيّة:

تطّلع الإدارة العليا على انشغالات المستويات الإداريّة الأدنى أثناء تنفيذ الاستراتيجيّة، من خلال تقارير شهريّة تحتوي خطط العمل Plans d'action الخاصّة بكل وحدة استراتيجيّة، كما تحتوي تلك التقارير، كل الاحتياجات والانشغالات والصّعوبات التي يتمّ التّعبير عنها ونقلها، ويتم عبرها اعلام المستويات الأعلى في حالة عدم الامتثال للمعايير الذي يمكن أن يقع، والانحرافات الّتي يمكن أن تحدث، في هذا الخصوص صرّح المسيّرون الّذين أجريت معهم المقابلة، بعدم مواجهة أي صعوبة في التّقرّب للمستويات الأعلى وذلك عبر امكانيّة التّواصل مع المسؤولين بكلّ يسر.

بعد الاطلاع على الوسائل والكيفيّة الّتي توظّف بها قنوات وأساليب الاتّصال في المؤسّسة، لنقل القرارات والأهداف الاستراتيجيّة، وما يجعل البعض منها في غاية الحساسيّة بالنّسبة لسيرورة التّنفيذ الاستراتيجي، والسّيرورة الاستراتيجيّة عموما، ننتقل الآن للحديث عن الكيفيّة الّتي تساهم بها بعض أساليب الاتصال المستخدمة، في تعبئة، تحفيز، وضمان التزام الأفراد المعنيّين بالاستراتيجيّة، بتنفيذها والحرص على تحقيق أهدافها.

3-4-4 كيف يساهم الاتصال في تعبئة والتزام الأفراد تجاه تنفيذ الاستراتيجيّة وتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة المسطّرة:

يصرّح أحد المسيّرين، أنّ الطريقة التي من خلالها يساهم الاتّصال لتحفيز وتعبئة الأفراد للسعي خلف، والحرص على تحقيق الأهداف الاستراتيجيّة للمؤسّسة، والدّور الذي تلعبه الممارسات الاتصالية أثناء سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة هي انتهاج أسلوب الاتصال التحفيزي.

ويقول بأنّ هذا الأسلوب في التّواصل يتضمن، الاستخدام المتعمّد للرّسائل والتّقنيات الاتّصالية لإلهام الأفراد والفرق، وإشراكهم وتشجيعهم نحو أهداف محددة أو إجراءات مطلوبة،فعلى حدّ تعبير من

أجريت معهم المقابلة، أهم الأسباب التي تدفع الأفراد للالتزام بتنفيذ التّعليمات المرتبطة بالأهداف الاستراتيجيّة، تتمثّل في العرفان أو الامتنان عبر الاعتراف وتقدير الجهود المبذولة، سواء كان هذا التّقدير موجّه لوحدة بأكملها أو قسم أو حتى فرد معيّن بذاته.

يهدف المسيّرون عبر انتهاج الاتّصال التحفيزي، إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز الحماس وتعزيز الالتزام من خلال تنويع المحفزات، فممّا يدعم الامتنان اللّفظي أو المكتوب، هي المكافآت الماليّة، كمكافآت الإنتاج، ومكافآت المبيعات، فالتعزيز الإيجابي يمارس من خلال الاعتراف والإشادة بإنجازات الأفراد، المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، على سبيل المثال يعمد مسؤول في اجتماع ما، إلى الاشادة علنًا بالأداء الاستثنائي لفريق أو فرد معيّن، ويسلط الضوء على كيفية مساهمته في تحقيق أحد الأهداف الاستراتيجيّة وبالتّالي النجاح الاستراتيجي للمؤسّسة.

كذلك عبّر أحد المسؤولين أنّ إعلام الموظّفين بشفافيّة، حول قرارات المؤسّسة، وقضاياها المهمّة وشرح وجهات نظر قادتها، يعمل على تعزيز مشاعر الانتماء والثّقة،وذلك عبر التّحديثات المنتظمة والتقارير المرحلية حول التقدم المحرز في تنفيذ الإستراتيجية،بهذا يبقى الأفراد على علم ويشاركون في هذه العملية، وقد استدلّ المسيّر على سبيل المثال، بالتقارير ربع سنوية أو العروض التّقديمية التي تحدد الإنجازات ومجالات التحسين بما يتماشى مع الإستراتيجية.

نجد أيضا ممّا أكّد عليه أحد المسيّرين، بأنّه يضمن قبول الأفراد للقرارات ويعزّز التزامهم بتنفيذها، هي التّغذية العكسيّة البنّاءة، وقد فسّرها لنا بأنّها التّواصل الصّاعد بخصوص المواضيع الاستراتيجيّة، والتّواصل ثنائي الاتجاه الّذي يشجّع الحوار المفتوح وقنوات ردود الفعل، حيث يمكن للأفراد التعبير عن مخاوفهم أو تقديم اقتراحات أو طلب توضيحات بشأن الاستراتيجية بكل أريحيّة، والذي يمكن أن يتضمّن ردود فعل بنّاءة، تجعل كافّة الأفراد سواء المسيّرين أو ممن يشتغلون في خطوط الإنتاج في المستويات الوسطى والتّشغيليّة يشعرون بالدّعم خلال تنفيذهم للمهام المرتبطة بالاستراتيجيّة، وهذا يعزز الشعور بالمشاركة والملكية، ويجعلهم يحسّون أنّهم مدعومين في تطوّرهم الوظيفي.

من الأمور التي أشار إليها من أجريت معهم المقابلة، هو قضيّة التّدريب والتّطوير المستديم لكافة الأفراد في المؤسّسة، وذلك لرفع مهاراتهم وتسهيل قيامهم بالمهام المنوطة بهم بفاعليّة، والّتي

تتضمّن عدد لا بأس به من التكوينات وبرامج التّدريب الخاصة بتقنيات الاتّصال، وبمهارات التّواصل وكذلك المهارات القياديّة الّتي ركيزتها التواصل الفعال مع الفرق ودفعهم تجاه رؤية موحدة هي تحقيق أهداف المؤسّسة، ولهذا نجد أنّ المؤسّسة أنشأت قطب مخصّص للتّدريب والتكوين الاحترافي والمتمثّل في Condor Academy، والذي تعتبر أهم رسالة له، وأهم هدف يسعى إليه هو التّطوير الدّائم لأفراد المؤسّسة بما يتجاوب واحتياجاتها وطموحاتها الاستراتيجيّة.

5-4-3 استعراض النّتائج:

بعد أن تمّ اختيار منهج كيفي للتّحقيق في موضوع البحث، قمنا بدراسة حالة منفردة، وصفيّة، تفسيريّة للإجابة عن أسئلة الدّراسة وتأكيد أو نفي الافتراضات المطروحة، وقع الاختيار على مؤسّسة Condor Electronics لتكون وحدة التّحليل، بعدها تمّ توظيف تقنيّات متنوّعة في جمع البيانات، والتي تباينت بين مقابلات موجّة، ومقابلات غير موجّة واستبيان مفتوح ومغلق، وأيضا وثائق مقدّمة من طرف المؤسّسة، قمنا بتحليل كافّة المعطيات حسب توجّهنا البحثي وتوصّلنا لما يلي:

أوّلا تمكّنا من رسم تصوّر شامل حول مؤسّسة Condorومدى اهتمامها بموضوع الاتّصال عموما، والاتّصال لنشر وتنفيذ الاستراتيجيّة خصوصا، توصّلنا إلى أنّ المؤسّسة تقوم بممارسات تدعم الاتّصال وتحرص عليه، كتبنّيها لنظام إداري مدمج (SMI، (système de managment intégré

فكوندور، كونها مؤسّسة جزائرية رائدة في الصناعة الإلكترونيّة والكهرومنزلية، تنتهج نظام إدارة متكامل لضمان التماسك والفعاليّة عبر مجالاتها التشغيلية المختلفة،ويتوافق هذا النهج مع المعايير الدولية الّتي تتبعها مثل ISO 9001 (إدارة الجودة) منذ سنة 2015، ISO 14001 (الإدارة البيئية) / 2015، ISO 45001 (الصحة والسلامة المهنية) / 2015، ISO 19011 (إدارة برامج التّدقيق) 2018.

الحرص الشديد على تكوين أفراد أكفّاء، ذووا مهارات تخصّصيّة ومهارات اتّصاليّة خاصّة العاملين في قسم المبيعات، والمشتغلين في مجال التّسويق، وحتّى تطوير مهارات المسيّرين في المناصب العليا على المهارات القياديّة الّتي تعتمد في جزء كبير منها على تقنيات وأساليب اتّصاليّة متنوّعة.

اتاحة المجال للاتصال المفتوح بين المستويات الاداريّة، وبين الوحدات ممّا يوفّر ردود فعل ايجابيّة وبنّاءة.

ثانيا تمّ تحديد الممارسات الاتّصاليّة والقنوات والأساليب، التي تعتمدها المؤسّسة لنشر استراتيجيّاتها، وما يجعلها مفتاحيّة بالنّسبة لعمليّة تنفيذ الاستراتيجيّة، وقد تمّ التوصّل إلى أنّ مؤسّسة Condor Electronics، تستخدم كل أساليب وقنوات الاتّصال المتاحة لديها لنقل ونشر الاستراتيجيّة، سواء عبر الوسائل الالكترونيّة (برامج الكترونيّة متخصّصة، البريد الالكتروني، الشّبكة الدّاخليّة للمؤسّسة..) أو وثائق وتقارير مكتوبة ورقيّة.

كذلك تستخدم المؤسّسة بشكل مكثّف أثناء تنفيذ الاستراتيجيّة، الاجتماعات الدّوريّة، وحصص العمل Séances de travail ، وتركّز على الموجزات اليوميّة Daily Breefings، إلى جانب هذا تستعمل لوحات الإعلانات لعرض والتّذكير بأهداف النّظام المدمج، وكيف يخدم الأهداف العامّة للمؤسّسة.

تلجأ مؤسّسة Condor Electronics لاستخدام وسائل الاتصال المرئي Video Conferencing لتبقى على تواصل دائم مع شركائها الاستراتيجييّن من الصين وإيطاليا مثلا.

كما تحرص على استخدام القنوات الرّسميّة في التّواصل بخصوص الاستراتيجيّة، وذلك لإمكانيّة تتبّع تنقّلات المعلومة ومصدرهاTraçabilité .

وجود اتّصال عرضي بين وحدات المؤسّسة المتنوّعة، وقد تمّ توضيحه من خلال شرح التّواصل الحاصل بين وحدة تصنيع البولسترين وبقيّة وحدات المؤسّسة.

بالإضافة لوجود اتّصال صاعد، وتفاعل مفتوح بين المستويات الاداريّة ممّا يعبّر عن استغلال جيّد للتّغذية العكسيّة، وذلك لضمان نقل انشغالات المستويات الدّنيا، والتّبليغ عن الانحرافات الّتي يمكن أن تقع، إلى جانب استجابات المستويات العليا لتلك الانشغالات، وتلبية احتياجات المستويات التّشغيليّة.

ثالثا، لدينا الأساليب والممارسات الاتّصاليّة المساهمة في تعبئة والتزام الأفراد تجاه تنفيذ استراتيجيّة المؤسّسة، إذ تبيّن لنا أنّ أهمّ أسلوب تنتهجه مؤسّسة Condor Electronics هو الاتّصال التّحفيزي والذي يتضمّن:

– وضوح وشفافيّة رؤية وأهداف المؤسّسة، عبر الحرص على التّذكير بها خلال الاجتماعات أو الرّسائل الدّاخليّة.

– التّعزيز الإيجابي الذي يتحقّق عبر الاعتراف والاشادة بالجهود التي يبذلها المنفّذون للاستراتيجيّة.

– الحرص على مشاركة التطوّرات والتّقدّم المحرز في انجاز المهام والمشاريع المرتبطة بالاستراتيجيّة.

– وجود اتصال ثنائي الاتّجاه صّاعد ونازل، مع الحرص على البقاء على تواصل دائم أثناء التّنفيذ.

– البقاء على تواصل مع الأفراد المعنيّين بتنفيذ الاستراتيجيّة على المدى الطّويل، وليس فقط خلال مرحلة التّنفيذ والفترات الانتقاليّة في حالة تنفيذ استراتيجيّة تتطلّب تغييرات معتبرة..

هذا يأتي بنا إلى الإجابة عن الفرضيّتين اللتين تمّ طرحهما في بداية الدراسة ، ففيما يتعلّق بالفرضيّة الأولى التي مفادها وجود ممارسات اتّصاليّة خاصّة يتّبعها المسيّرون في مختلف المستويات الإداريّة لنشر وترجمة الاستراتيجيّة، ليضمنوا عمليّة تنفيذها، فقد توصّلنا إلى أنّ المسيّرين في المؤسّسة، يعتمدون آليات الاتّصال التّنظيمي ويوظّفونها في سبيل التّنفيذ الاستراتيجي، عبر تكثيف استخدامها، كالحرص على حصص العمل الموجهة، والاكثار من المنشورات والرسائل الالكترونيّة للتّذكير بسيرورة التّنفيذ والأهداف الاستراتيجيّة، المراجعات اليوميّة، وبرمجت اجتماعات كلّما تطلّب الأمر، وهذا دليل على عدم استخدام المؤسّسة محل الدّراسة Condor Electronics أساليب اتّصاليّة خاصّة أثناء تنفيذ الاستراتيجيّة، بل تعمل على تكثيف استخدام ممارساتها، وتعتمد على الاتّصال التّنظيمي الرّسمي.

أمّا ما يتعلّق بالفرضيّة الثّانية التي مفادها، أنّه من ميزات الاتّصال، أنّه يساهم في تعبئة وتحفيز الأفراد القائمين على تنفيذ الاستراتيجيّة، وضمان التزامهم بتطبيق المهام المرتبطة به، فقد تمّ تأكيدها.

الخاتمة

الخاتمة:

شكّلت استراتيجية المؤسسة موضوعا جدليّا كبيرا بين الخبراء والباحثين من حيث الدراسة والتحليل، أدّى لظهور مقاربات عدّة انتهجها الباحثون في العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، خلال دراستهم للاستراتيجيّة، من أشهر تلك المقاربات التي شكّلت معالم ميدان الإدارة الاستراتيجيّة، مقاربتي المحتوى والسّيرورة، فحسب الباحثتين Huff وKay Redger ، هناك من ينظر إلى محتوى الإستراتيجية متخذا بذلك مقاربة المحتوى كمنهج للدراسة، وهي المنهج الذّي يركّز على القرار الاستراتيجي في حدّ ذاته، فيدرس مواضيع مثل عمليّات الاندماج، وعوائق الدّخول للأسواق وغيرها، فهذه المقاربة البحثيّة في دراستها للاستراتيجيّة تقوم بالتّركيز على ربط قرارات معيّنة تتخذها المؤسّسات وهياكل اقتصاديّة أوسع مع مخرجات الأداء لتلك المؤسّسات.

بينما هناك من ينظر إلى الإستراتيجية بأنها سيرورة متخذين بذلك مقاربة السيرورة كمنطلق للدراسة والتّحليل، والّتي حسب نفس الباحثتين، هي تلك الأبحاث التي تركّز على دراسة الأفعال الّتي تؤدّي وتدعم قيام الاستراتيجيّة، والتي تناولت مواضيع كاتخاذ القرار، والتّخطيط، مع الانتباه للبدائل المساعدة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيّة.

وفي هذا الإطار ظهرت عدة نماذج، وضع من خلالها الباحثون أفكارهم في قوالب بسيطة وسهلة ومفهومة تدعم الباحثين وتساعد المدراء على تطبيقها والاستفادة منها، كما ظهر من الباحثين من استطاع الدمج بين المقاربتين، لتقديم نماذج متكاملة فلا يمكن حسبهم الفصل بين محتوى الإستراتيجية وسيرورتها، وهذا ما تمّ استعراضه مبدئيّا في هذا البحث.

إنّ هدف هذا الجزء من المراجعة الأدبيّة لهذا البحث، تمثّل في ابراز أهميّة مقاربة السّيرورة في تفسير المواضيع المتعلّقة بالاستراتيجيّة، من ناحية تغطيتها لنقاط تتجاوز مقدرة مقاربة المحتوى في دراستها، ولأنّ ذلك قادنا إلى مركز اهتمامنا بدراسة جزء من هذه السّيرورة تحديدا وهو مرحلة تنفيذ الاستراتيجيّة.

فالتنفيذ الإستراتيجي كمرحلة في السّيرورة الاستراتيجيّة، يتمثّل في سيرورة التفاعل بين الأفراد من خلال محاولة المرؤوسين الاتصال والتجاوب والترجمة المستمرة للقرارات الإستراتيجية، وهنا يبرز لنا المتغيّر الذي حاولنا عبره تحليل سيرورة التّنفيذ ألا وهو الاتصال، فهو عنصر أساسي وملازم للسيرورة الإستراتيجية، فهو المحرك الإستراتيجي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

الخاتمة

لقد بيّنا في دراستنا هذه أنّ هناك نماذج ودراسات عديدة وضحت العلاقة المتينة بين الاتصال في المؤسسة ونجاح السيرورة الإستراتيجية، فالاتصال حسب النماذج المقدمة موجود بصور وأشكال متعدّدة سواءً كانت ضمنية أو صريحة، وسواءً كان اتصال رسمي أو غير رسمي، أو كان في السياق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فقد برز لنا كقوة مؤثرة وكرابط قوي بين القيادة العليا للمؤسسة والأفراد المعنيين بتنفيذ الإستراتيجية.

ولقد خلصنا في الأخير، أنّ سيرورة التنفيذ الإستراتيجي هي في نهاية المطاف سيرورة اجتماعية، لأنها تعبر عن روابط واتصالات بين مستويات إدارية مختلفة في المؤسسة لإنجاح تنفيذ الإستراتيجية، وهو العنصر الذي تمّ التقصّي عنه وتحليله من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الجزائرية المتخصّصة في الصّناعات الالكترونيّة والكهرو منزليّة، مؤسسة Condor Electronics فرع مجمّع بن حمّادي، الواقعة في ولاية برج بوعريريج.

للقيام بالاستقصاء الميداني، اخترنا منهج كيفي للقيام بالدّراسة، إذ تتمثّل أهميّة البحث الكيفي في دراسات التّسيير، في أنّها تمكّن وتتيح فهم متعمّق للظّاهرة المدروسة الّذي تقدّمه أساليبها، فغالبًا ما تتعامل الدّراسات في علوم التّسيير مع ظواهر معقدة مثل ديناميكيات القيادة والثقافة التنظيمية وعمليات صنع القرار وإدارة التغيير وغيرها والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد،ولأنّها تسمحباستكشاف مثل تلك المواضيع بعمق وتتيح التقاط التّفاصيل الدقيقة التي قد تتجاهلها الأساليب الكميّة.

بعد أن تمّ اختيار منهج كيفي للتّحقيق في موضوع البحث، قمنا بدراسة حالة منفردة، وصفيّة، تفسيريّة للإجابة عن أسئلة الدّراسة، عبر الاستقصاء في مؤسّسة Condor Electronics، بتوظيف تقنيّات متنوّعة في جمع البيانات، والتي تباينت بين مقابلات موجّة، ومقابلات غير موجّة واستبيان مفتوح ومغلق، وأيضا عبر النّظر في وثائق مقدّمة من طرف المؤسّسة.

بعد أن قمنا بتحليل كافّة المعطيات حسب توجّهنا البحثي توصّلنا لمجموعة من النتائج، من بينها أنّنا تمكّنا من رسم تصوّر شامل حول مؤسّسة Condor ومدى اهتمامها بموضوع الاتّصال عموما، والاتّصال لنشر وتنفيذ الاستراتيجيّة خصوصا، ومعرفتنا بأنّ المؤسّسة تقوم بممارسات تدعم الاتّصال وتحرص عليه، كتبنّيها لنظام إداري مدمج (SMI، (système de managment intégré ، وحرصها على تكوين أفراد أكفّاء، ذووا مهارات تخصّصيّة ومهارات اتّصاليّة، خاصّة العاملين في قسم

المبيعات، والمشتغلين في مجال التّسويق، وحتّى تطوير مهارات المسيّرين في المناصب العليا على المهارات القياديّة، الّتي تعتمد في جزء كبير منها على تقنيات وأساليب اتّصاليّة متنوّعة، بالإضافة إلى اتاحة المجال للاتصال المفتوح بين المستويات الاداريّة، وبين الوحدات ممّا يوفّر ردود فعل ايجابيّة سريعة وبنّاءة.

ثمّ تمّ تحديد الممارسات الاتّصاليّة والقنوات والأساليب، التي تعتمدها المؤسّسة لنشر استراتيجيّاتها، وما يجعلها مفتاحيّة بالنّسبة لعمليّة تنفيذ الاستراتيجيّة، وقد تمّ التوصّل إلى أنّ مؤسّسة Condor Electronics، تستخدم كل أساليب وقنوات الاتّصال المتاحة لديها لنقل ونشر الاستراتيجيّة، سواء عبر الوسائل الالكترونيّة (برامج الكترونيّة متخصّصة، البريد الالكتروني، الشّبكة الدّاخليّة للمؤسّسة) أو وثائق وتقارير مكتوبة ورقيّة، كما اتّضح لنا أنّ المؤسّسة تستخدم وبشكل مكثّف، الاجتماعات الدّوريّة، وحصص العمل Séances de travail ، وتركّز على الموجزات اليوميّة Daily Breefings، إلى جانب هذا تستعمل لوحات الإعلانات لعرض والتّذكير بأهداف النّظام المدمج، وكيف يخدم الأهداف العامّة للمؤسّسة أثناء تنفيذ الاستراتيجيّة.

إلى جانب أنّ مؤسّسة Condor Electronics تلجأ لاستخدام وسائل الاتصال المرئي Video Conferencing لتبقى على تواصل دائم مع شركائها الاستراتيجيّين من الصين وإيطاليا مثلا، وتحرص على استخدام القنوات الرّسميّة في التّواصل بخصوص الاستراتيجيّة، وذلك لإمكانيّة تتبّع تنقّلات المعلومة ومصدرهاTraçabilité ، بالإضافة إلى وجود اتّصال عرضي بين وحدات المؤسّسة المتنوّعة.

في النّهاية كان لابدّ أن نتطرّق بالحديث عن حدود هذه الدّراسة، وآفاق البحث التي يمكن أن تثريها

حدود ومسارات البحث المستقبليّة:

حدود وعوائق الدّراسة:

إنّ من أبرز حدود هذه الدّراسة، ما يعرف بنطاق دراسة الحالة، فبما أنّنا وظّفنا في بحثنا هذا منهج دراسة الحالة، فإنّ حدودها تنبع من صعوبة تعميم النّتائج، والذي يعتبر أبرز قصور وتحدّي يواجه هذه المنهجيّة، وذلك لالتزامها بدراسة قضيّة أو حالة محدّدة وتحليلها في سياق المؤسّسة محل الدّراسة.

كذلك وجود قيود على جمع المعلومات، ولعلّه أهمّ حدود هذه الدّراسة بالتّحديد، وذلك راجع للولوج الصّعب للكثير من المعلومات الحسّاسة المتعلّقة بالاستراتيجيّة، كاستحالة الاطّلاع على محتوى

الوثائق التي يتم تناقلها من أجل نشر وتنفيذ الاستراتيجيّة، بالإضافة إلى صعوبة مشاركة بعض الأفراد المفتاحيين سواء لعدم توفّر الوقت أو لاعتبارات تنظيميّة أخرى.

كما أنّ الحديث عن منهج كيفي في التّحليل، لا يمكن أن ينفكّ عنه موضوع ذاتيّة الباحث في ترجمة البيانات مهما تحلّى بالموضوعيّة.

وهنالك عائق يتعلّق بمدى تعقيد الاتصال، إذ أنّه متغيّر متعدّد الأوجه، وله عدّة تجلّيا في المؤسّسة، كما أنّ التّركيز الكبير والحصري على الاتّصال، أدّى إلى تجاهل تأثير عدّة عوامل أخرى على نجاح سيرورة تنفيذ الاستراتيجيّة، مع أنّه تمّ الإقرار بوجودها وأهميتها فقد تمّت الإشارة إليها في المراجعة الأدبيّة.

آفاق البحث

إن ما تمّت دراسته في بحثنا هذا لا يتجاوز كونه جزء صغير من سطح جبل الجليد، فما يمكن استكشافه يفوق ما تمّت دراسته لحدّ الآن، وذلك لأنّ البحث في موضوع تنفيذ الإستراتيجية يمكن التطرّق له من عدة جهات، وتحليله عبرعدة مقاربات وعدة مناهج كمية كانت أو كيفية، ناهيك عمّا برز منمقاربات حديثة مثل مقاربة الإستراتيجية كممارسة Strategy as Practice، والتي نعتبرها امتداد لمقاربة السّيرورة ومكملة لها، وتوظيف نظريات وتبني منظورات جديدة لتحليل ظاهرة تنفيذ الإستراتيجية،كالمنظور المبني على الانتباه Attention Based View، أو النظرية التطوّرية،المفارقات والثنائيات Evolutionary Theory, Paradoxes Tentions And Dualities ، أو النظرية النفسية Psychological Theory.(Weise، Jarzabkowski، و Laamanen، 2020)

وممّا يمكن أن يثري المسار البحثي الذي خضنا فيه، هو استكشاف متغير الاتصال في تنفيذ الإستراتيجية عبر مقاربة خطابية، وتحليل الخطاب الاستراتيجي لتبرز تساؤلات مثل: ما هي الأنماط الممكنة التي يمكن أن تتجلّى خلال الصياغة والتنفيذ الاستراتيجيين؟أو استهداف تحليل السّلوكيات الاتصالية لفئة معينة من الأفراد في المؤسسة، عبر مقاربة نفسية لتحديد ما الذي يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات المقصودة أو بروز الاستراتيجيات الناشئة؟وايضا هل يمكن أن توجد علاقة بين الخلفية المعرفية للمسيرين وسلوكيّاتهم تجاه صياغة وتنفيذ الاستراتيجية؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

References

Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems journal, 13*(6), 415 - 418.

Anantadjaya, S. P. (2008). Comparative literature study on the resource- based theory of the firm and knowledge-based theory of the firm. *journal of information system, 3*(1), 39-50.

Arndt, F., & Bach , N. (2015). Evolutionary and Ecological conceptualization of dynamic capabilities: Identifying elements of the Teece and Eisenhardt schools. *Journal of Management & Organization, 21*(5), 701–704.

Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and Qualitative Research in Business & Technology: Justifying a Suitable Research Methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research, 7*, 91-105.

Baxter, P., & Jack, S. (2008, december). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report, 13*(4), 544-559.

Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Heview*, 29-40.

Belfodil, A. K., & Harrouche, R. (2023, juin). The Use of Modern Tools to Enhance Communication Skills of Managers During the Strategy Process. *IJTIHAD Journal On Legal and Economic Studies, 12*(03), 01 - 21.

Bourgois, L., & Brodwin , D. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *strategic management journal, 5*, 241-264.

Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2011). From Industry to Firm Resources: Resource-Based View of Competitive Advantage. *The IUP Journal of Business Strategy, VIII*(2), 7-21.

Chakravarthy, b., & Doz, Y. (1992). STRATEGY PROCESS RESEARCH: FOCUSING ON CORPORATE SELF-RENEWAL. *Strategic Management Journal, 13*, 5-14.

Chakravarthy, B., Guenter, M.-S., lorange, p., & Lechner, C. (2003). Defining the Contours of the startegy process field. In B. Chakravarthy, M.-S. Guenter, p. lorange, & C. Lechner, *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field* (pp. 1-17). Blackwell Publishing Ltd.

chanal, v. (2008). la stratégie en pratique. *le management*, 42-50.

Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership journal, 34*(1), 42-48.

Ensign, P. C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage. *ournal of general management, 27*(1), 18-42.

Fahey, L., & Christensen, H. (1986). Evaluating the Research on Strategy Content. *journal of management , 12*(2), 167-183.

Feurer, R., Chaharbaghi , K., & Wargin, J. (1995). Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard. *Management Decision journal, 33*(10), 4 - 16.

قائمة المراجع

Foss, N. J. (1996). Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. *Organization Science, 7*(5), 470-476.

Furrer, O., Haward, T., & Gousevskia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *international journal of management review, 10*(1), 1-23.

Furrer, O., Howard, T., & Gousevskaia, A. (1987). A review of strategic process research. *Journal of management, 13*(2), 211-236.

Gupta, A. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management journal, 30*(3), 477-500.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal Of Strategic Communication, 1*(1), 3-35.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*, 997–1010.

Huff, A. S., & Kay Reger, R. (1987). A Review of Strategic Process Research. *journal of management, 13*(2), 211-236.

Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006, October). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be explored. *Journal of Management, 32*(5), 673-720.

Ikavalok, H. (2005). Strategy process in practice: Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. 1-179. Helsinki University of Technology, Finland.

Johansson, C. (2007). Research on Organizational Communication. *Nordicom Review*, 93-110.

Kraaijenbrink, J., Spender, J., & Groen, A. (2010, January). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management, 36* (1), 349-372.

Li, Y., Eppler, M., & Guhui, S. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing influencing strategy implementation. *ICA working paper*, 1- 46.

Lubatkin, M., & Shrieves, R. E. (1986). Towards reconciliation of market performance measures to strategic management research. *Academy of Management Review, 11*(3), 497–512.

Madhani, P. M. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage An Overview. *https://ssrn.com/abstract=1578704*, 1-22.

Miles, R., & Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure and process.

Miller, D., & Friesen, P. (1977, OCTOBER). STRATEGY-MAKING IN CONTEXT: TEN EMPIRICAL ARCHETYPES. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 14*(3), 253-280.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal, 25*(3), 465-499.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal, 6*(3), 257-272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management.*

قائمة المراجع

Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic management journal, 39*, 582–605.

Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal, 39*(3), 582-605.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science, 15*(6), 617-632.

Noble, C. (1999). The eclictic roots of of strategy implementation research. *journal of business research, 45*, 119-134.

Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality, 13*(7), 327 - 338.

Okumus, F. (2003). A Frameworke to Implement strategies in organizations. *Management Decision Journal, 41*(9), 871-881.

Okumus, F., & Roper, A. (1999, February). A Review of Disparate Approaches to Strategy Implementation in Hospitality Firms. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 23*(1), 21-39.

Oun, M., & Bach, C. (2014, December). Qualitative Research Method Summary. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST), 1* (5), 252-258.

Paroutis, S. (2015). strategy process. *Wiley Encyclopedia of Management*.

Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The Elephant In The Room Of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. *Strategic Management Journal, 34*, 1389–1410.

Pettigrew, A. M. (1992). THE CHARACTER AND SIGNJFICANCE OF STRATEGY PROCESS RESEARCH. *Strategic Management Journal, 13*, 5-16.

Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *FINANCIAL ANALYSTS JOURNAL, 36*(4), 30-41.

Richard P. Rumelt, Schendel , D., & Teece, D. (1994). *Fundamental issues in strategy : a research agenda.* Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Richetto, G. M. (1977). Organizational Communication Theory and Research: An Overview. *Annals of the International Communication Association, 1*(1), 331-346.

Sial, A., Usman, M., Zufiqar, S., Satti, A., & Khursheed, I. (2013). Why Do Public Sector Organizations Fail In Implementation Of Strategic Plan In Pakistan? *Public Policy and Administration Research, 3*(1), 33-41.

Skivington, J., & Daft, R. (1991). A Study OF Organizational 'Framework 'And 'Process'Modalities For The Implementation Of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies, 28*(1), 45–68.

Sveiby, K.-E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital, 2*(4), 344 - 358.

قائمة المراجع

Tampoe, M. (1994). Exploiting the Core Competences of Your Organization. *Long Range Planning, 27*(4), 66-77.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *Europian Management Journal*, 1-12.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533 .

Tellis, W. (1997, september). Application of a Case Study Methodology. *the qualitative Report, 3*(3), 1-19.

Van De Ven, A. H. (1992). SUGGESTIONS FOR STUDYING STRATEGY PROCESS: A RESEARCH NOTE. *Strategic Management Journal, 13*, 169-188.

Weise, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn :an Integrative view of strategy implementation. *Academy of management annals, 14*(2), 969-1031.

Weise, A.-K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn : An integrative view of strategy implementation. *Academy of management annals, 14*(2), 969-1031.

Wittington, R. (2001). *What is strategy? Does it matter?*

سواكري, م. (2008). معايير أداء المؤسّسات من خلال مقاربات التّحليل الاستراتيجي. *أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التّسيير*. جامعة الجزائر 3.

قائمة الملاحق

الملحق الأوّل

Guide d'entretien

1 : présentez-vous, et votre entreprise

2 : Parlez moi de l’environnement de l’entreprise (clients, fournisseurs, concurrents…)

3 : parlez moi de votre positionnement sur le marché, par rapport à vos concurrents

4 : quels sont vos objective stratégiques pour les 5 ans à venir (positionnement, R&D, Formation, Recrutement, Alliance, Partenariat) ?

5 : la mission, Valeurs, Métier de condor Comment la communication stratégique s'inscrit-elle dans la culture et les valeurs de l'entreprise, et en quoi ces éléments contribuent-ils à la réussite de la communication stratégique ?

6 : Est-ce que vous avez participé à l’élaborations des objectifs, Mission, Valeurs de Condor ? si oui, Quels était votre rôle ? si non, Pourquoi ?

7 : est ce que vous trouvé que ses objectifs sont S M A R T ?

8 : comment ses objectifs ont été communiqués aux managers intermédiaires ou opérationnels ?

9 : Parlez mois de votre structure organisationnel ? Comment la communication interne est-elle structurée au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la coordination entre les départements et les niveaux hiérarchiques ?

10 : Quels sont les méthode et outils de communications utilisés au sein de condor ?

11 : Quelles méthodes ou outils vous préféré ? pourquoi ?

12 : En cas d’opposition aux objectifs tracés par la hiérarchie, quelle sera votre position et comment faites vous pour communiqué votre point de vue par rapport aux objectifs ?

13 : quelle sont les indicateurs qui mesurent la réalisation des objectifs ?

14 : est-ce que vous réalisez toujours vos objectifs ? Comment mesurez-vous ou évaluez-vous l'impact de la communication stratégique sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ?

15 : Quels sont les freins majeurs de la non réalisation des objectifs ? Quels sont les principaux défis ou obstacles auxquels l'entreprise est confrontée en matière de communication stratégique et de mise en œuvre de la stratégie ?

16 : quelles sont les motivations qui vous poussent à réaliser les obj ?

17 : que pensez vous des méthodes de communication informelles ? estimez vous quelle sont pertinentes pour la réalisation des obj ?

18 : est ce que vous trouvez une difficulté à joindre la hiérarchie ?

19 : comment expliquez vous le retard de réalisation des obj ?

20 : est ce que les objectifs communiqués par les niveaux supérieurs sont compris par les niveaux opérationnels ? Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques en matière de communication stratégique au sein de votre entreprise ou de votre secteur d'activité ?

21 : Quelles sont les différentes parties prenantes internes (employés, gestionnaires, départements) impliquées dans la communication stratégique, et comment coordonne-t-on leurs efforts ?

22 : Quels sont les principaux messages ou éléments clés que l'entreprise cherche à communiquer en lien avec sa stratégie ?

23 : Comment l'entreprise gère-t-elle la confidentialité et la sécurité des informations liées à la stratégie lorsqu'elle les communique en interne ?

24 : Comment l'entreprise tient-elle compte des préoccupations et des besoins des employés lors de la planification et de la mise en œuvre de la stratégie ?
25 : Comment la communication stratégique est-elle utilisée pour motiver les employés à s'engager activement dans la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise ? et quel rôle la communication joue-t-elle dans ce processus ?

26 : Comment mesurez-vous ou évaluez-vous l'impact de la communication stratégique sur le niveau d'engagement des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques ?

27 : Quels sont les mécanismes de récompenses ou de reconnaissance utilisés pour reconnaître et célébrer les contributions des employés à la réalisation des objectifs stratégiques ?

28 : Comment l'entreprise gère-t-elle les réactions et les retours d'information des employés concernant la communication stratégique ? Existe-t-il des mécanismes de rétroaction formels ?

29 : Pouvez-vous partager des exemples de défis spécifiques liés à la communication stratégique, tels que la résistance au changement, la désinformation ou la perte de confidentialité, et comment l'entreprise y fait face ?

30 : Comment l'entreprise utilise-t-elle les nouvelles technologies ou les plateformes numériques pour améliorer la communication stratégique, le cas échéant ?

31 : Comment la communication stratégique aide-t-elle à créer un sentiment d'appartenance et d'alignement entre les employés et la vision stratégique de l'entreprise ? et Comment sont abordées les préoccupations ou les questions des employés concernant la stratégie, et quelles sont les meilleures pratiques pour maintenir un dialogue ouvert et constructif ?

32 : Comment l'entreprise envisage-t-elle d'évoluer en termes de communication stratégique à l'avenir, compte tenu des tendances et des défis anticipés ?

33 : Comment l'entreprise envisage-t-elle d'évoluer dans sa manière d'utiliser la communication pour mobiliser et engager les employés dans le futur, compte tenu des tendances en matière de gestion des ressources humaines et de communication d'entreprise ?

34 : Existe-t-il des formations ou des initiatives de développement professionnel pour renforcer les compétences en communication stratégique au sein de l'entreprise ?

35 : Pouvez-vous me citer des exemples concrets d'objectifs stratégiques récemment réalisés par l'entreprise, et comment la communication a-t-elle joué un rôle dans leur mise en œuvre ? Pouvez-vous partager des exemples concrets de campagnes ou d'initiatives de communication qui ont réussi à renforcer l'engagement des employés envers la stratégie de l'entreprise ?

الملحق الثاني

Introduction au Questionnaire

De nombreuses recherches empirique et académiques ont été menées dans différents domaines, effectuées sur plusieurs sujets en matière des entreprises, et ce qui se déroule au sein et à l'extérieur de ces sociétés dans le but d'expliquer leur succès et leur échec. La présente recherche s'inclut dans l'un des domaines faisant parti des sciences de la gestion. En effet, étant donné que notre spécialité management s'inscrivant en grande partie dans les sciences humaines, et puisque notre champ d'étude s'implantant dans une intention où la prise en charge de l' « individu » demeure un centre principal pour interpréter les différents phénomènes de l'entreprise. Nous avons construit ce questionnaire à la lumière de réaliser l'objectif de notre recherche en terme d'analyser le variable de la « communication » et d'étudier son impact sur la réussite de l'entreprise dans le maintien de ces activités que ce soit simple ou complexe.

Dans ce cadre, nous vous sollicitons de répondre à ce questionnaire avec objectivité

مقدمة الاستبيان

عدّة بحوث أكاديميّة وميدانيّة تمت في مختلف الميادين حول شتّى المواضيع المتعلّقة بالمؤسّسات وما يحدث بداخلها وخارج حدودهاالتفسير نجاح بعضها وفشل الأخرى، بحثنا هذا يندرج ضمن أحد هذه الميادين الّتي تنتمي لعلوم التّسيير، ولأنّ تخصّصنا تسيير المؤسّسات Management ينتمي في قسم كبير منه للعلوم الانسانيّة، ولأنّ مجالنا البحثي يندرج ضمن توجّه أصبح يهتم كثيرا بالأفراد ويعتبر الفرد L'individue مركزا أساسيّا عند محاولة تفسير الظّواهر المتعلّقة بالمؤسّسة، قمنا بصياغة أسئلة هذا الاستبيان الّذي سيساعدنا على تحقيق هدف بحثنا الّذي يسعى لتحليل متغيّر الاتّصال، ويحاول دراسة أثره المحتمل على نجاح المؤسّسة في القيام بنشاطاتها من أبسطها لأكثرها تعقيدا، مما قد يساهم في نجاحها، والّذي نرجو من حضرتكم الإجابة عليه بأكبر قدر من الموضوعيّة.

<u>أسئلة الاستبيان</u>

المحور الأوّل: معلومات عامّة

س1 الموقع الوظيفي حسب الهرم الإداري

1 إدارة عليا

2 إدارة وسطى

3 إدارة تشغيليّة

س2 ما هو موقعكم الوظيفي؟

1 مدير عام

2 مدراء وظائف

3 مدراء وحدة انتاج

4 إداري وسط

5 إداري تشغيلي

س3كم المدّة وأنتم تشغلون هذا المنصب؟

1 أقل من سنة

2 بين سنة وثلاث سنوات

3 اكثر من ثلاث سنوات

س4ما أهميّة الاتّصال بالنّسبة لك؟

1 ضروري

2 ضروري جدا

س5 كيف تقيّم نفسك عند استقبال أمر ما؟

1 أوافق بسرعة

2أوافق ببطىء

س6كيف تطبقون الأوامر عند استقبالها؟

1 أطبّق مباشرة

2 أطبق بتأنّي

5 الرّجوع للمرسل من أجل التأكّد

س7ما هوالسّبباّلذييدفعكم غالبا للرجوع والاستفسار من مصدر تلقّي المعلومة:

1 نوعيّة المعلومة المستقبلة

2 أسلوب إيصال المعلومة (القناة)

3 أمور شخصيّة

س8 هل يتم استخدام أجندات وارسالها للأعضاء المشاركين قبل الاجتماع

1 نعم

2 لا

3 أحيانا

4 لا أعرف ما هي أساسا

س9: هل يتاح أثناء الاجتماعات للأعضاء المشاركين بكلمة تدخّل أو الاستفسار؟

1 نعم، التّدخّل متاح سهل

2 التّدخّل متاح لكن ليس بسهل

3 على كل مشارك استغلال وقته فقط

في حالة الإجابة على السّؤال 9 باختيار الخيارين الأوّل والثّاني فقط يمكنك الإجابة على السؤال 10

س10: ما هي الأسباب الّتي تدفعكم عادة للتّدخّل والاستفسار؟

1 المتحدّث لا يتكلّم بوضوح

2 أمور تقنيّة تتحكمون فيها وترون أنّه يجب التّحدّث بخصوصها

3 سلوك المتحدّث في التّواصل سيء

س11: حسب تجربتك لحدّ الآن، كيف تقيّم الاتصال أثناء الاجتماعات؟

1 جيّد

2 متوسّط

3 سيء

4 متذبذب أحيانا يكون جيّد، وأحيانا لا

س12: في رأيك وبأكبر قدر من الموضوعيّة، ما الذّي يجعلكم راضين على الاتصال في الاجتماعات من عدمه؟

من فضلكم الإجابة المفتوحة لا تتجاوز ثلاث أسطر:

....

....

....

....

س 13: كيف تكون عادة نتائج الاجتماع، هل تنفّذ الاقتراحات؟

1 تنفّذ بسرعة،

2 تنفذ ببطء،

3 متذبذب

س 14: بالنّسبة للأمور الّتي تمّ النقاش حولها كيف يظهر أثرها؟

1 يظهر أثرها سريعا

2 يظهر أثرها متأخّرا

3 لا يظهر أثرها إلا نادرا

س 15: هل يحدث وأن يبرمج اجتماع آخر مرتبط بالاجتماع الّذي تمّ عقده من قريب؟

1 نادرا ما يحدث

2 غالبا ما يحدث

3 لم يحدث مطلقا

الأسئلة التّالية متعلّقة بالاتّصال خارجالاجتماعات الرّسميّة

س 16: هل تعتبر أنّ الوثائق الّتي تتلقّاها وترسلها تكفي لفهم المطلوب وتطبيقه؟

1 أجل، دائماتفي بالغرض

2 أجل، غالبا ما تفي بالغرض

3لا، أحيانا لا تفي بالغرض

4 لا، غالبا لا تفي بالغرض

س 17: هل تعتبر أنّ الوثائق الّتي تتلقّاها لتطبّق محتواها، تكفي لفهم المطلوب وتنفيذه؟ (أنت آخر متلقي)

1 أجل، تفي بالغرض

2 أحيانا لا تفي بالغرض

س 18: بأكبر قدر من الموضوعيّة، وحسب خبرتك وتقييمك ما هي الأسباب الّتي تجعل الوثائق لا تفي بالغرض؟

1 أهميّة الموضوع وأثره المحتمل على سيران العمل

2 الموضوع يحتاج نقاشا مباشرا أو اجتماع

3 الإشكال يتعلّق باللغة المستخدمة

س 19: هل تعتبر أنّ قنوات الاتصال الرّسميّة المرتبطة بموقعكم الوظيفي تفي بالغرض؟

1 نعم

2 لا

في حالة الإجابة بلا، من فضلكم وفيما لا يتعدّى السّطرين ما هي برأيكم أهمّ الأسباب؟

....

....

.....

من فضلكم لا يجيب على السّؤال التّالي 20 إلّا من كان لديه من يعمل تحت سلطته

س 20 ما نسبة اضطراركم لإعادة توضيح ما أرسلتموه؟

1 غالبا

2 نادرا

3 أحيانا

س 21: ما نسبة اضطراركم للعودة من أجل توضيح والاستفسار حول ما استقبلتموه؟

1 غالبا

2 نادرا

3 أحيانا

س 22: ما هو الأسلوب الّذي تستخدمونه غالبا في الاستفسار؟

1 نفس الأسلوب والقناة (مثلا وثيقة بوثيقة، تقرير بتقرير)

2 مقابلة مباشرة بين المعنيين دون اجتماع رسمي

3 طلب أو عقد اجتماع رسمي

س 23: ما هي اللغة السّائدة في الحوار المباشر؟

1 الفرنسيّة

2 العربية

3 مزيج بين الاثنين

س 23: ما هو الاتّصال الّذي ترونه مناسبا أكثر حسب موقعكم؟

إجابة مفتوحة لا تتجاوز ثلاث أسطر، وباختصار من فضلكم

....

....

....

....

س 24: عموما، ما هو أسلوب الاتّصال الّذي ترون أنّه يسهّل تنفيذ الأمور؟

ملاحظة: بالنّسبة لهذا السّؤال، يمكن اختيار عدّة خانات

1 الوثائق والتّقارير الرّسميّة

2 الاجتماعات الرّسميّة

3 الاجتماعات غير الرّسميّة

4 المقابلة والحديث غير الرّسمي

الملحق الثالث

وثائق من المؤسّسة

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS	Code: A.01/PR.SMI.01
	Fiche de création ou modification طلب إنشاء أو تعديل وثيقة	Version : 06

Création : إنشاء ✓ *Modification:* تعديل

Titre du document : عنوان الوثيقة — Procédure de Consultation et Participation des travailleurs

Code / Version : رقم الإصدار / الكود — PR.SMI.09 /Version 01

Objet : الغرض

- Création de la procédure de Consultation et participation des travailleurs conformément à la Norme ISO 45001 V 2018

Proposée par : مقترح من طرف — LOUAHEM . Abdelhakim

Date : التاريخ — 28.12.2020

Fonction: الوظيفة — Directeur QHSE

Structure : الإدارة — Direction QHSE

Visa : التأشيرة

Spa - Condor Electronics — Condor — Direction QHSE — Zone d'Activités - B-B-Arréridj — A. LOUAHEM

Reçue par le Manager SMI le : تم الإستلام من طرف مناجير النظام المدمج — 28.12.2020

Suite réservée : تحفظات / ملاحظات

Visa : التأشيرة

Condor — Direction QHSE — Manager SMI — A. BELLALA

Copie retournée au demandeur le : تم إرجاع نسخة للمعني بتاريخ — 28.12.2020

Condor	SPA CONDOR ELECTRONICS	Code: A.01/PR.SMI.01
	Fiche de création ou modification طلب إنشاء أو تعديل وثيقة	Version : 06

Création : إنشاء ☐ **Modification:** تعديل ☑

Titre du document : عنوان الوثيقة — Procédure audits internes

Code / Version : رقم الإصدار / الكود — PR.SMI.03 V.12

Objet : الغرض

Actualisation de la Procédure audits internes conformément à la nouvelle version de la norme 19011:2018

Proposée par : مقترح من طرف — BELLALA Abdslem

Date : التاريخ — 17/10/2019

Fonction: الوظيفة — Directeur QHSE P/I

Structure : الإدارة — QHSE

Visa : التأشيرة

spa - Condor Electronics — Condor — Direction QHSE — Zone d'Activités - B-B-Arreridj — A. BELLALA

Reçue par le Manager SMI le : تم الإستلام من طرف مناجير النظام المدمج — 17.10.2019

Suite réservée : تحفظات / ملاحظات

Visa : التأشيرة

spa - Condor Electronics — Condor — Direction QHSE — Zone d'Activités - B-B-Arreridj — A. BELLALA

Copie retournée au demandeur le : تم إرجاع نسخة للمعني بتاريخ — 17.10.2019

	SPA CONDOR ELECTRONICS	Code : PR.SMI.01
Condor		Date: 06/12/2020
	Procédure de maitrise des informations documentées	Version : 13
		Page : 1/13

Version : 13	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom /Prénom	BELLALA Abdeslam	LOUAHEM Abdelhakim	HARROUZ Ahmed
Fonction	Manager SMI	Directeur QHSE	Directeur général
Date			
Visa			

Les destinataires : L'ensemble du personnel.

Date d'application : Date d'approbation.

ETAT DES EVOLUTION

N°	Nature de la modification	Version	Date de modification
01	Création	01	02/02/2005
02	-Intégration des nouveaux processus (Logistique, Informatique, Hygiène et sécurité Voir chapitre 4-2) et élimination de sous processus.	02	09/02/2008
03	- Ajout de la diffusion des documents internes par INTRANET (Chapitre 5.4.1) ; - Ajout du compte FTP pour la sauvegarde des données informatiques (Chapitre 5.6).	03	25/10/2008
04	-Remplacement du RMQ par Assistant de la direction chargé de la qualité. -Modification de la codification de la fiche de processus informatique et Climatiseurs (Page 03) ; -Elimination du sous- processus au niveau du chapitre 'Présentation d'une FP' et modification de la présentation d'un formulaire d'enregistrement (Page 04)	04	21/04/2009
05	-Ajout des documents externes suivants : Normes, fiches techniques, cahiers des charges, catalogues fournisseur, notices d'utilisation d'équipements, ... - Ajout des documents interne suivants : Mode opératoires et formulaires d'enregistrement, (Page 3/9) -Passage à la version 2008 de la norme ISO 9001.	05	17/03/2010
06	Passage au système de management intégré – SMI	06	03/10/2011
07	- Intégration des documents relatifs au management de l'environnement, Santé et sécurité au travail. -Fusion des deux procédures PR.01 (Maitrise des documents) et PR.02 (Maitrise des enregistrements)	07	11/12/2011
08	-Changement du statut juridique de la société de SARL GROUPE BEN HAMADI ANTAR TRADE à SPA CONDOR ELECTRONICS -Changement du logo de la société.	08	20/11/2012
09	-Modification des responsabilités conformément à la nouvelle direction QHSE. -Modification du responsable de la réception des fiches de création par le chef de département étude et documentation dans annexe N°2. -Rajout de quelques abréviations.	09	03/11/2014
10	Intégration des systèmes de management de l'énergie et de la sécurité de l'information dans le SMI de la société. Mise à jour par rapport aux nouvelles versions 2015 ISO 9001/14001.	10	03/04/2018
11	Modification des responsabilités en matière de vérification et approbation des documents.	11	09/10/2018
12	Modification du chapitre 6.5 « gestion des documents externes ».	12	14/04/2019
13	Rajout du 6.2.5 : Codification de la confidentialité des documents SI.	13	01/12/2020

SOMMAIRE

1. Objet

2. Domaine d'application

3. Documents de référence

4. Définitions et abréviations

   - 4.1 Définitions
   - 4.2 Abréviations

5. Responsabilités

6. Description de la procédure

   - 6.1 Règles de rédaction et de présentation ;
   - 6.2 Codification ;
   - 6.3 Vérification et approbation ;
   - 6.4 Gestion des documents internes ;
   - 6.5 Gestion des documents externes.

7. Annexes

1. OBJET :

La présente procédure a pour objet de définir les règles de gestion des informations documentées relatives au système de management intégré – SMI – de la SPA CONDOR ELECTRONICS.

2. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à l'ensemble des informations documentées internes et externes jugées nécessaires à l'efficacité du SMI de la SPA CONDOR ELECTRONICS.

3. Documents de référence :

- ISO 9000/2015 ;
- ISO 9001/2015 ;
- ISO 14001 / 2015 ;
- ISO 45001/2018 ;
- ISO 27001/2013.

4. Définitions et abréviations :

4.1 Définitions :

- Informations documentées : information devant être maitrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure.
- Procédure : manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus.
- Processus : ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.
- Enregistrement : document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
- Document : Support d'information et l'information qu'il contient.

4.2 Abréviations :

- SMI :_Système de Management Intégré.
- ISO : International Standardisation Organisation
- QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité Et Environnement.

5. Responsabilités :

- Le Manager SMI gère et veille à l'application de la présente procédure.
- L'ensemble des pilotes de processus et leurs collaborateurs sont responsables de la mise en œuvre et du respect de cette procédure.

6. Description de la procédure :

6.1 Règles de rédaction et de présentation :

6.1.1 Rédaction :

- Les documents relatifs au SMI sont rédigés par Les pilotes de processus et / ou leurs collaborateurs ayant à les appliquer ou à les faire appliquer.
- L'utilisation de schémas et de logigrammes est fortement recommandée lors de la rédaction des procédures, modes opératoires et instructions de travail.

6.1.2 Présentation :

Présentation d'une Procédure, manuel, instruction de travail et mode opératoire :

Page de garde comportant :

- Un cartouche supérieur contenant le logo de la société, le nom de la société, le titre, le code, la version, la date (date d'application) et la pagination (page / total)
- Un tableau définissant les personnes concernées par la rédaction, la vérification et l'approbation du document.
- La liste des destinataires du document.
- Au milieu de la page un tableau de l'état des évolutions.

Page sommaire comportant :

- Objet : Ce que définissent le document, donc le but à atteindre ;
- Domaine d'application : Le champ de mise en œuvre du document et les structures concernées ;
- Documents de Référence : Citer les normes, les documents internes et/ou externes ;
- Définitions et abréviations : Définir les termes spécifiques et préciser les Abréviations employées dans les documents ;
- Responsabilités : Définir les responsabilités et autorités liées aux documents selon type ;
- Annexes (si existants) ;
- Description de la procédure : C'est le cœur du document, où sont décrites les différentes étapes, les responsabilités et les interfaces ;
- Selon cas (un logigramme et une explication du logigramme).

Pages du Contenu : Comprend seulement le cartouche supérieur et la description du document selon type.

6.1.3 Présentation d'un formulaire d'enregistrement :

La page type d'un formulaire d'enregistrement contient un cartouche supérieur comportant le logo de la société, le nom de la Société, le titre du formulaire, la version et/ou le code du formulaire et le contenu du formulaire à renseigner (libre de choix selon besoin).

6.2 Codification :

6.2.1. Codification d'une Procédure, instruction de travail et mode opératoire :

Le code d'une procédure, instruction ou mode opératoire est composé de 03 rubriques :

Rubrique N° 01	Abréviation du type de document comme suit : • PR : Pour les procédures. • ML : Pour les manuels. • PL : Pour les politiques. • MO : Pour les modes opératoires. • GD : Pour les guides d'assemblage. • INS : Pour les instructions de travail.
Rubrique N°02	Abréviation du processus d'appartenance du document (voir 5.2.5)
Rubrique N°03	Numéro d'ordre (à deux chiffres) du document dans le même processus.

6.2.3 Codification d'une fiche de processus :

Le code d'une fiche de processus se compose de 02 rubriques :

Rubrique N° 01	Abréviation du type de document comme suit : • PS. Pour toutes les fiches de Processus.
Rubrique N°02	Abréviation du processus (voir 6.2.5)

6.2.4 Codification d'un formulaire d'enregistrement (uniquement pour les annexes) :

Le code d'un formulaire d'enregistrement se compose de 03 rubriques :

Rubrique N° 01	Abréviation « A » pour les annexes.
Rubrique N°02	Numéro d'ordre de l'annexe tel que mentionné dans le document de référence.
Rubrique N°03	Code complet du document de référence (voir 6.2.1).

6.2.5 Codification de la confidentialité (Documents SI uniquement) :

Selon la nature du document, le type d'information qu'il contient et conformément à la procédure PR.SI.07, un code définissant son degré de confidentialité (accessibilité) est attribué comme suit :

Accessibilité	Code	Description
Public	C0	Accessible (sous contrôle) aux personnes internes et externes à l'entreprise.
Interne	C1	Accessible aux personnes internes et externes uniquement avec accord de confidentialité.
Confidentiel	C2	Accessible uniquement aux personnes internes préalablement autorisées.
Restreint	C3	Accessible exclusivement aux personnes désignées (Nominative).

6.2.6 Liste des abréviations de processus :

N°	Intitulé du processus	Abréviation
01	MANAGEMENT SMI	SMI
02	CONTROLE DE GESTION	CG
03	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	SCM
04	LOGISTIQUE ET TRANSIT	LOG&TRS
04	COMMERCIAL ET MARKETING	COM&MKG
05	EXPORT	EXP
06	CLIMATISATION CENTRALISEE	CLM.CTR
07	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	R&D
08	FABRICATION REFRIGERATEURS & CONGELATEURS	REF&CNG
09	FABRICATION CLIMATISEURS ET RADIATEURS A GAZ	CLIM&RGN
10	FABRICATION MACHINES A LAVER	MAL
11	FABRICATION PRODUITS DE CUISSON ET PETIT ELECTROMENAGER	C&PEM
12	FABRICATION PRODUITS MULTIMEDIA	MLT
13	FABRICATION POLYSTYRENE	PSE
14	FABRICATION PANNEAUX PHOTOVOLTAIQUES	PPV
15	CONTROLE QUALITE	CQ

16	PROCESS ENGINEERING ET DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	ENG&DI
17	FINANCES ET COMPTABILITE	FC
19	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	GRH
20	SYSTEMES D'INFORMATION	SI
21	ACHATS GROUPE	ACH
22	RELATIONS CLIENTS	RC
23	COMMUNICATION	COM
24	ACHATS ET MOYENS GENERAUX	AMGX
25	TRANSFORMATION PLASTIQUE	TP
26	FABRICATION MECANIQUE	F.MEC
27	DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	DI

6.3 Vérification et approbation :

6.3.1 Vérification :

- La vérification des documents a pour but de s'assurer que les éléments suivants sont appropriés :
  - L'identification et la description du document ;
  - La cohérence avec les exigences applicables (règlementaires et/ou normatives) ;
  - La compatibilité avec les autres documents du système de management intégré ;
  - L'adéquation du format et du support du document par rapport à sa finalité.
- Les Procédures, les fiches de processus et les manuels sont vérifiés par le Directeur QHSE ou le Manager SMI (selon cas).
- Les instructions de travail, les modes opératoires, les guides d'assemblage et les formulaires d'enregistrement sont vérifiés par le Manager SMI.

6.3.2 Approbation :

- Les manuels et les Fiches de processus sont approuvés par le directeur général.
- Les procédures sont validées par le directeur général ou le directeur de la structure concernée (selon cas).
- Les instructions de travail, les modes opératoires et les guides d'assemblage sont approuvés par le responsable de la structure concernée.
- Les formulaires d'enregistrement sont approuvés par le Manager SMI.
- L'approbation d'un document engage officiellement sa mise en application.

6.4 Gestion des documents internes :

6.4.1 Diffusion :

- La diffusion des documents du système de management intégré est sous la responsabilité du directeur QHSE ou le Manager SMI. Ces documents sont diffusés par courrier électronique et/ou affichés sur INTRANET.
- Les informations documentées stockées sur INTRANET sont périodiquement revue pour s'assurer de leur convenance et intégrité.

6.4.2 Modification :

- Les personnes ayant à appliquer ou à faire appliquer un document peuvent demander une modification (Evolution/Annulation) auprès du Manager SMI par le biais d'une fiche de création ou modification (Annexe 02) dûment renseignée et approuvée par le pilote de processus concerné.
- Lors de la modification, les mêmes dispositions de rédaction, de vérification et d'approbation sont appliquées.
- L'état de mise à jour est défini dans le tableau « Etat des évolutions » pour les procédures et manuels, précisant pour chaque révision la description des modifications apportées.
- La version du document évolue systématiquement après chaque modification par ordre numérique.

6.4.3 Stockage et protection :

- Chaque responsable de structure gère lui-même les informations documentées qu'il utilise.
- Une liste des informations documentées est établie (voir modèle en annexe 03) pour les identifier et définir l'accessibilité et la durée de conservation.
- Les informations documentées sont stockées et classées au niveau de chaque structure dans des armoires appropriées et/ou sur des supports électroniques pour éviter leur perte et endommagement.

6.4.4 Conservation et élimination :

- Le Manager SMI et/ou les chargés SMI archivent la version périmée sous format électronique et /ou dans le classeur des originaux périmés.
- La durée de conservation ne concerne que les produits homologués (preuves de conformité), et les informations relatives au fonctionnement du SMI.
- Les autres exemplaires sont détruits systématiquement par les moyens appropriés.

6.5 Gestion des documents externes :

- Les documents et données d'origine externes sont reçus et enregistrés par l'assistante du directeur général.
- L'ensemble du courrier est vu par le DG qui autorise sa distribution aux structures concernées.
- La gestion des informations documentées externes jugés nécessaire à la planification et au fonctionnement du SMI (Documents Clients/Fournisseurs) est sous la responsabilité des structures utilisatrices.
- Les informations documentées relatives à la réglementation sont identifiées, diffusées et gérées par la structure juridique.
- Les exigences jugées applicables sont définies dans le registre des exigences légales et stockées sur INTRANET afin d'en assurer l'accès et la protection.
- Tout besoin en normes applicables aux produits est adressé à la direction recherche et développement, seule accréditée à en formaliser une demande auprès de la direction QHSE pour la mise à disposition.
- Ces dernières sont identifiées, stockées et gérées par la direction R&D et elle en assure la diffusion aux structures concernées.
- Les autres informations propres aux clients ou prestataires externes fournies pour la réalisation des activités ou la prestation de service, doivent être identifiées, vérifiées, protégées et sauvegardées par la structure utilisatrice.

6.6 Gestion des données informatiques :

Voir Processus Système d'information.

7. Annexes :

Annexe 01 :

Fiche de création ou modification

Création ☐ Modification ☐

Titre du document : ....

Code/Version : ..../.........................

Objet : ....
....
....
....

Proposée par : ....

Date :....../......./......................

Fonction : ....

Structure : ....

Visa :

Reçue par le Manager SMI le : ..../..../.............

Suite réservée :..
....
....
....

Visa..........................

Copie retournée au demandeur le :....../....../.................

الملحق الرابع

برنامج محاضرة مسيري الإدارة العليا حول القيادة

CONDOR ACADEMY

Leadership et Développement Personnel

Les grands groupes industriels diversifiés, à l'instar du groupe CONDOR, dans un marché ouvert et hyper concurrentiel, seront de plus en plus confrontés à un défi majeur, au niveau du mode de management de la ressource humaine et du leadership. Les métiers dans lesquels exercent les différentes filiales du groupe CONDOR, connaissent des changements et des ruptures qui touchent d'une manière concomitante, leur contexte économique, technologique et, surtout social et culturel. Aussi, les équipes dirigeantes doivent dans une approche proactive, anticiper par la mise en place de pratiques d'excellence, au niveau du management des hommes et de leadership. Anticiper les transformations, se préparer à la gestion des incertitudes tout en faisant preuve d'innovation et d'efficacité et en suscitant l'autonomie des collaborateurs, tel est le véritable enjeu pour demain.

Objectifs pédagogiques :

Cette journée sur le leadership et le développement personnel permettra aux participants de :

- Découvrir et de comprendre les rôles du leadership,
- Apprendre à adapter leur leadership en fonction des situations,
- Accroitre la responsabilité de leurs collaborateurs, tout en créant un climat de confiance dans l'équipe,
- Trouver le bon niveau d'influence et de contrôle,
- Susciter l'adhésion autour d'objectifs partagés.
- Apprendre à construire une vision de l'avenir, la communiquer à ses équipes, leur donner du sens et les mobiliser sur des projets de changement.
- Faire partager leur vision avec charisme auprès de l'encadrement et de l'ensemble des équipes.
- Apprendre comment agir sur les leviers de l'autorité informelle et à utiliser son influence, pour pratiquer un management transversal qui repose sur la confiance.

Programme :

1. Créer une vision qui intègre dans son ensemble ce que l'entreprise a à offrir à ses personnels.
   - Le leadership porteur de sens,
   - Vision et valeurs, la pierre angulaire pour l'incarnation du leadership,
   - Créer une vision fédératrice pour porter le projet,
   - Mettre en mouvement et dynamiser son équipe à partir de la vision,

2. Développer ses qualités de leader.
   - Quelles sont les bonnes pratiques des leaders ?
   - Qu'apporte le leadership à la pratique managériale ?
   - Identifier ses talents de leader.
   - Mettre en cohérence son système de valeurs avec son propre style de leadership.

3. Leadership, dynamique du conseil et collégialité.
   - Leadership et intelligence du contexte,
   - Leadership et priorité décisionnelle,
   - Leadership et intelligence des relations,
   - L'administrateur et le leadership : une combinaison de registres.

Synthèse générale sur la journée

الملحق الخامس

برنامج تدريب المدرّبين

THEME : FORMATION DE FORMATEURS

OBJECTIF GENERAL :

Cette formation vise principalement à favoriser l'appropriation des compétences de base nécessaires à l'exercice de la fonction de formateur notamment par la conception de situations d'apprentissage, la construction d'activités y afférentes et leur déroulement qui se traduisent par :

- La définition d'un objectif pédagogique ;
- La capacité à adapter sa communication à différentes situations pédagogiques ;
- L'utilisation de supports de façon appropriée ;
- L'évaluation aux différents moments de la formation en y apportant les correctifs nécessaires.
- Les capacités pédagogiques liées à l'animation de cours et séminaires

PROGRAMME :

PREMIERE JOURNEE

Accueil, présentations, attentes des participants
La communication : notions et concepts de base ; schéma simplifié de la communication Communication et relations.
Obstacles à la communication : Codage, décodage, transmission de message, feed back
Obstacle à la communication : Perception, interprétation, cadre de référence.
Choix et Affectation de 5 thèmes d'animation (individuels ou par binômes)
Planning des présentations

DEUXIEME JOURNEE :

Rappel des connaissances de la veille
Définition des objectifs pédagogiques : Processus d'élaboration des programmes de formation
La mallette pédagogique : Présentation des documents constitutifs d'une séance.
Structure et cohérence de la séance (différents plans) Intro, développement, conclusion. (diapos)

Les qualités d'un programme de formation
Typologie et styles de formateurs
Typologie des apprenants
Jeu de rôles : climats psychologiques.

TROISIEME JOURNEE :

L'animation Définition, Préparation de l'animation Les fonctions de l'animation Les techniques d'animation
Etudes des différentes méthodes : Méthode expositive (ou présentative) Méthode interrogative Méthode active
Outils pédagogiques : Paperboard, PowerPoint, Mind Mapping…
Aspects comportementaux de l'animation
simulation d'une mini séance filmée et visionnée. Gestion du temps.
Relations interpersonnelles ; relations de groupe ; dynamique de groupe. Structure de groupe ; **:**
Exercice : Le but commun

QUATRIEME JOURNEE : Simulations (stagiaires)

APPLICATIONS
Relations interpersonnelles ; relations de groupe ; dynamique de groupe. Structure de groupe
Rôle de l'animateur : Accueil, démarrage, fixation de l'objectif, méthode, programme….
La démarche pédagogique et la préparation d'une fiche de cours.
La Fiche d'Incitation Personnelle **Consignes aux observateurs..** **La fiche d'observation son contenu, ses questions.** **Consignes aux présentateurs (binômes) :** (exposé 20 mn Débats 10 mn)
Présentation du 1er thème (sujet libre) Observations sur les présentateurs Observations sur l'auditoire Atteinte de l'objectif Débats ; accueil, introduction, structure du contenu….
Eléments de communication Non verbale
Présentation du 2ème thème (sujet libre) Observations sur le ou les présentateurs Observations sur l'auditoire

Atteinte de l'objectif ; Débats ; Points positifs, points d'amélioration….
Notions de PNL. Notions d'Analyse transactionnelle.

CINQUIEME JOURNEE :

APPLICATIONS
Projection des séances filmées.
Présentation du 3ème thème (« Analyse d'une situation ») Observations sur les présentateurs Observations sur l'auditoire Atteinte de l'objectif Débats ; commentaires : points d'amélioration
Présentation du 4ème thème (exemple : « Résolution d'un problème ») Observations sur les présentateurs Observations sur l'auditoire Atteinte de l'objectif ; Débats ; commentaires : points d'amélioration
Présentation du 5ème thème («pilotage d'une problématique avec débats ») Observations sur le les présentateurs Observations sur l'auditoire Atteinte de l'objectif Débats ; commentaires : points d'amélioration
Récapitulation générale **Synthèse et conclusion** **Evaluation du séminaire**
Clôture

<u>FORMATEUR /M.L. SMATI</u>